



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA  
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC., JAEN-  
2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR  
PÚBLICO**

**AUTOR:**

**Bach. DELION MAS MAURICIO PIERRE RAMON**

**ASESOR:**

**Mg. FARFAN AYALA MARIO IGNACIO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**ECONOMÍA Y FINANZAS**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2018**



ACTA DE SUSTENTACIÓN

En la ciudad de Chiclayo, siendo las 08:40 pm horas del día 28 de enero del 2019, de acuerdo a lo dispuesto por la Resolución de Dirección Académica N° 0202-2019, de fecha 23 de enero del 2019, se procedió a dar inicio al acto protocolar de sustentación de la tesis titulada: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC., JAEN - 2017", presentado por el Bachiller DELION MAS MAURICIO PIERRE RAMON, con la finalidad de obtener el Título de Contador Publico, ante el jurado evaluador conformado por los profesionales siguientes:

PRESIDENTE : Mgtr. Waldemar Ramón García Vera

SECRETARIO (A) : Mgtr. Mario Ignacio Farfán Ayala

VOCAL : Mgtr. Diego Ferre López


Concluida la sustentación y absueltas las preguntas efectuadas por los miembros del jurado se resuelve:

APROBADO POR MAYORIA

Siendo las 09:10 pm del mismo día, se dio por concluido el acto de sustentación, procediendo a la firma de los miembros del jurado evaluador en señal de conformidad.

Chiclayo, 28 de Enero del 2019

  
Mgtr. Mario I. Farfán Ayala  
Secretario (a)

  
Mgtr. Waldemar R. García Vera  
Presidente

  
Mgtr. Diego Ferre López  
Vocal

## DEDICATORIA

II

A Dios por brindarme la oportunidad de vivir, por bendecirme y permitirme culminar mis estudios universitarios, brindándome sabiduría, paciencia y perseverancia para no desistir en ningún momento.

A mis amados padres que con sus esfuerzos y consejos sabios me han sabido guiar a lo largo de estos años y enseñado el camino del crecimiento, por todo su apoyo incondicional que recibo ya que son el pilar principal para conseguir este importante logro en mi vida y seguir adelante en todo lo que me proponga alcanzar.

Mauricio Pierre

## **AGRADECIMIENTO**

III

Le doy gracias a mis padres Mauricio y María por apoyarme en cada momento; por los valores que me han inculcado, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación a lo largo de mi vida y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis amistades, hermanos y demás familiares que contribuyeron en el desarrollo de mi formación profesional de manera incondicional.

A mi asesor especialista Mg. Farfán Ayala Mario Ignacio por haber contribuido con amplia experiencia en la elaboración de mi trabajo de investigación.

A la empresa OVM SAC, por darme la facilidad de realizar mi investigación dentro de sus diferentes áreas tanto administrativa-contable y de logística.

El autor.

### Declaratoria de Autenticidad

Yo, MAURICIO PIERRE RAMON DELION MAS, identificado con DNI 10528489, soy estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Académico Profesional de Contabilidad de la Universidad César Vallejo SAC.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor(a) de la tesis titulada: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM S.A.C., JAÉN – 2017. La misma que presento para optar el título profesional en contabilidad.

La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.

La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada.

Por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo 18 de Julio del 2018



Mauricio Pierre Ramon Delion Mas

## PRESENTACIÓN

Señores integrantes del Jurado evaluador, de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a su disposición para la revisión y evaluación el presente trabajo de investigación titulado **“Propuesta de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa cafetalera OVM SAC., Jaen-2017”** el cual se ha realizado según los lineamientos de la universidad y cuyo objetivo es la obtención del título profesional de contador público.

Por consiguientes señores integrantes de este digno jurado, estoy apto a aceptar las sugerencias que de manera constructiva puedan hacerle a la presente y que servirá como aporte para poder mejorarlo, así mismo sirva como base para aquellos que muestren interés en el tema y deseen continuaron estudios de esta naturaleza.

La presente investigación se encuentra estructurada en ocho capítulos que incluyen los siguientes contenidos:

Capítulo I, denominado Introducción, abarca aspectos relacionados a la Realidad Problemática del contexto Internacional, Nacional y Local; también Trabajos previos a nivel Internacional, Nacional y Local; además de ello contiene Teorías relacionadas al tema, Formulación del problema, Justificación del estudio, Hipótesis, Objetivos generales y específicos.

En el Capítulo II, se muestra el método como Diseño de investigación, Variables de Operacionalización, Población y muestra, Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad.

El Capítulo III, denominado Resultados señala Resultados en tablas, cuadros y gráficos.

En el Capítulo IV, indica la Discusión de resultados.

El Capítulo V, se describen las Conclusiones.

El Capítulo VI, se detallan las recomendaciones.

El Capítulo VII, denominado Propuesta de Investigación, se describe detalladamente su finalidad, justificación, objetivo, estrategias y estructura.

El Capítulo VIII, se indica las referencias obtenidas a través de libros e internet.

## **GENERALIDADES**

### **Título**

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA  
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC., JAEN-2017

### **Autor**

DELION MAS Mauricio Pierre Ramon

### **Asesor**

Mg. FARFÁN AYALA, Mario Ignacio

### **Tipo de Investigación**

Descriptiva

### **Diseño de investigación**

No experimental

### **Localidad**

Jaén – Perú

### **Ubicación de la empresa**

Salida de Jaén a Chiclayo- fila alta

### **Duración de la investigación**

Fecha de Inicio: agosto del 2017

Fecha de culminación: Julio del 2018

## ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	V
PRESENTACIÓN .....	VI
GENERALIDADES.....	VII
ÍNDICE .....	VIII
RESUMEN .....	XI
ABSTRACT .....	XII
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. Realidad Problemática .....	15
1.1.1. A nivel internacional .....	15
1.1.2. A nivel nacional .....	19
1.1.3. A nivel local .....	22
1.2. Trabajos previos.....	23
1.2.1. A nivel internacional. ....	23
1.2.2. A nivel nacional. ....	25
1.2.3. A nivel local. ....	27
1.3. Teorías relacionadas al tema. ....	28
1.3.1. Plan estratégico.....	28
1.3.2. Rentabilidad. ....	37
1.4. Formulación del problema. ....	42
1.5. Justificación del estudio.....	42
1.6. Hipótesis.....	43
1.7. Objetivos. ....	43
1.7.1. Objetivo general. ....	43
1.7.2. Objetivos específicos.....	43
CAPÍTULO II MÉTODO .....	44
2.1. Diseño de investigación.....	45
2.1.1. Tipo .....	45
2.1.2. Diseño .....	46
2.2. Variables, Operacionalización. ....	47
2.2.1. Variables .....	47
2.2.2. Operacionalización .....	47
2.3. Población y muestra .....	48



2.3.1. Población.....	48
2.3.2. Muestra. ....	48
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad .....	48
2.4.1. Técnicas .....	48
2.4.2. Instrumentos.....	49
2.4.3. Validez y confiabilidad. ....	51
2.5. Métodos de análisis de datos .....	51
2.6. Aspectos éticos .....	52
CAPÍTULO III RESULTADOS .....	53
3.1. Resultados en tablas, cuadros y gráficos .....	54
CAPÍTULO IV DISCUSIÓN .....	73
4.1. Discusión de resultados. ....	74
CAPÍTULO V CONCLUSIONES.....	77
5.1. Conclusiones.....	78
CAPÍTULO VI RECOMENDACIONES .....	79
6.1. Recomendaciones.....	80
CAPÍTULO VII PROPUESTA .....	81
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC., JAEN-2017 .....	83
7.1. Finalidad.....	83
7.2. Justificación de la propuesta .....	83
7.3. Plan estratégico.....	84
7.4. Objetivo estratégico.....	84
7.4.1. Problemas – Empresa cafetalera OVM SAC.....	84
7.5. Plan Operativo para incrementar la Rentabilidad de la Empresa Cafetalera OVM SAC Jaén - 2017.....	84
7.5.1. Área de Administración - Organización y Control.....	85
7.5.2. Área de Contabilidad.....	87
7.5.3. Marco estratégico institucional .....	87
7.6. Análisis del contexto externo e interno .....	87
7.6.1. Análisis del contexto externo.....	87
7.6.2. Análisis del contexto interno.....	88
7.7. Matriz FODA .....	89
7.8. Organigrama funcional de la empresa OVM SAC .....	91
CAPÍTULO VIII REFERENCIAS.....	92
ANEXOS.....	97
Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	117
Informe de Originalidad.....	118

Autorización para la publicación Electrónica de tesis .....	119
---	-----

## **Índice de Tablas, Figuras, Cuadros y Anexos**

### **Tablas**

Tabla 01: Variables, Operacionalización.....	46
Tabla 02: Operacionalización.....	47
Tabla 03: Análisis a los estados financieros.....	56
Tabla 04: Proyecciones de ventas .....	57
Tabla 05: Implementación de un sistema.....	58
Tabla 06: Objetivos del plan estratégico.....	59
Tabla 07: Instrumentos financieros.....	60
Tabla 08: Valorización de existencias .....	61
Tabla 09: Ratio de Rentabilidad.....	71

### **Figuras**

Figura 01: Análisis PESTEL .....	32
Figura 02: Análisis de tu competencia .....	33
Figura 03: Análisis DAFO.....	34
Figura 04: Análisis CAME .....	35
Figura 05: Objetivos y estrategias .....	36
Figura 06: Análisis a los estados financieros .....	56
Figura 07: Proyecciones de ventas .....	57
Figura 08: Implementación de un sistema.....	58
Figura 09: Objetivos del plan estratégico .....	59
Figura 10: Instrumentos financieros .....	60
Figura 11: Valorización de existencias .....	61
Figura 12: Problemas – Empresa cafetalera OVM SAC.....	83

## Cuadros

Cuadros 01: Estado Situación Financiera.....	62
Cuadros 02: Estado Resultados.....	62
Cuadros 03: Análisis Vertical Estado Situación Financiera .....	63
Cuadros 04: Análisis Vertical Estado Resultados.....	65
Cuadros 05: Análisis Horizontal Estado Situación Financiera.....	67
Cuadros 06: Análisis Horizontal Estado Resultados.....	69

## Anexo

Anexo 01: Guía de Observación.....	97
Anexo 02: Entrevista al Gerente.....	98
Anexo 03: Encuesta.....	99
Anexo 04: Estado Situación Financiera.....	100
Anexo 05: Estado Situación Financiera.....	101
Anexo 06: Análisis Vertical Estado Situación Financiera.....	102
Anexo 07: Análisis Vertical Estado Resultados.....	103
Anexo 08: Análisis Horizontal Estado Situación Financiera.....	104
Anexo 09: Análisis Horizontal Estado Resultados.....	105
Anexo 10: Validación de Instrumentos .....	106
Anexo 11: Validación de Instrumentos .....	109
Anexo 12: Validación de Instrumentos .....	112
Anexo 13: Matriz de consistencia para elaboración de informe de tesis .....	115

## RESUMEN

En la empresa cafetalera OVM SAC, no se cuenta con un plan estratégico que los oriente a alcanzar sus objetivos, ya que desconocen sobre planificación por tanto la presente investigación se realiza con la finalidad de dar solución al problema suscitado, ¿Cómo incrementar la rentabilidad de la empresa cafetalera OVM SAC., Jaén - 2017? por ende la compañía debe contar con un plan estratégico que le permita aplicar estrategias y tomar decisiones con la finalidad de incrementar su rentabilidad y generar utilidades. Esta investigación tiene como objetivo general Determinar un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa Cafetalera OVM SAC., Jaén - 2017”.

En este trabajo científico se utilizó una investigación no experimental, de tipo descriptivo, propositiva y cuantitativo cuya población está conformada por 14 colaboradores, dado que la población es pequeña se tomó como muestra la misma ya que permitió obtener información de las variables de estudio, por lo tanto se aplicó las técnicas tales como la observación, entrevista y encuesta además de los instrumentos de recolección de datos como guías de observación y cuestionarios.

Finalmente se concluye que la utilización de un plan estratégico te permite alcanzar las metas trazadas y obtener una información real para la toma de decisiones, lo cual se recomienda a la empresa cafetalera OVM SAC, implementar un plan estratégico ya que le permitirá disminuir sus deficiencias e incrementar su rentabilidad.

**Palabras clave:** Plan estratégico, rentabilidad, instrumentos financieros, empresa, administración, control.

## **ABSTRACT**

In the coffee company OVM SAC, does not have a strategic plan that ai XII  
to achieve their objectives, since they do not know about planning so this  
research is done in order to solve the problem raised, How to increase the  
profitability of the company coffee maker OVM SAC., Jaén - 2017? therefore, the  
company must have a strategic plan that allows it to apply strategies and make  
decisions in order to increase its profitability and generate profits. This research  
has as a general objective Determine a strategic plan to increase the profitability  
of the coffee company OVM SAC., Jaén - 2017 ".

This scientific work was used a non-experimental, descriptive, proactive  
and quantitative research whose population is made up of 14 collaborators, given  
that the population is small, it was taken as sample since it allowed to obtain  
information to the study variables, so The techniques such as observation,  
interview and survey were applied in addition to the data collection instruments  
such as observation guides and questionnaires.

Finally, it is concluded that the use of a strategic plan allows you to reach  
the set goals and obtain real information for decision making, which is  
recommended to the coffee company OVM SAC, implement a strategic plan that  
will allow you to reduce their deficiencies and increase your profitability.

Keywords: Strategic plan, profitability, financial instruments, company,  
administration, control.

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Realidad Problemática**

### **1.1.1 A nivel internacional**

Daza, J. (2016). La industria Abrame que en los últimos años viene atravesando deficiencias debido a las malas decisiones y al mal manejo que lo direcciona gerencia. Así mismo se vio afectada la rentabilidad ya que ha disminuido 25% del nivel de ingresos. De tal manera que el autor señala que en los países emergentes en los últimos años están obteniendo tasas de crecimiento muy superiores a la de los países desarrollados, y ocupan los primeros puestos a nivel mundial. Estos países, y en particular Brasil, están presentando grandes oportunidades de negocio, al ofrecer altas tasas de rentabilidad y crecimiento empresarial que los países desarrollados no ofrecen. Por ende el crecimiento - rentabilidad de las empresas del sector industrial en Brasil durante el periodo 2002-2012. Para ello se proponen un conjunto de modelos lineales y no lineales de datos de panel estimados mediante los métodos más adecuados en cada caso para obtener estimadores eficientes y sólidos. Además, se analiza el comportamiento de la persistencia del crecimiento de la rentabilidad y se contrasta la independencia del crecimiento respecto al tamaño empresarial. Los resultados del trabajo muestran evidencia de relación entre crecimiento y rentabilidad. Entre los países emergentes destaca Brasil por su riqueza en recursos naturales, su elevado número de habitantes y el reciente incremento de la demanda interna del país, debido a la aparición de una incipiente clase media. Además, Brasil, al igual que países como China, Rusia e India, se distingue por su elevado tamaño económico, por su desarrollo y su elevado potencial.

Según el autor señala, que en las empresas de Brasil últimamente la baja rentabilidad está afectando radicalmente a las organizaciones por ende ha disminuido los ingresos lo cual está afectando la utilidad, y esto se debe a la mala decisión de los gerentes ya que no están en la capacidad de tomar buenas decisiones, por otro lado indica que Brasil es uno de los países que tiene un potencial de recursos en los negocios ya que esto favorece a los empresarios económicamente.

Según Barreto, A. (2013). En su artículo QP señala que las empresas en Chile presentan un déficit en su rentabilidad debido a las malas estrategias que plantea las empresas comerciales. Así mismo indica que el problema radica en que pocos instrumentos presentan una faz que permita a una persona estar tranquila respecto de las rentabilidades que debería brindar su inversión. Turbulencias macroeconómicas internas y poca claridad acerca del escenario internacional obligan a efectuar un análisis concienzudo más que nunca respecto a dónde destinar los recursos. Los puntos clave que estarán en juego los próximos meses son, en el caso chileno, los indicadores de crecimiento, porque si la desaceleración no cede, los resultados de las empresas se verán afectados y por ende también la evolución de aquellas sociedades que se encuentren listadas en Bolsa. Lo que pase con la tasa de instancia del Banco Central y con las reformas que se impulsan desde el Ejecutivo tendrá sus efectos también en el precio de las acciones, e igualmente en los papeles de renta fija y en otros mercados como el inmobiliario, puesto que en la medida que la economía no dé signos de repuntar, algunos segmentos, como el de las oficinas, tendrán menos demanda por arriendo, disminuyendo el retorno esperado. Durante 2015 el panorama de la rentabilidad de las acciones chilenas ha sido, en general, desalentador. Índice que engloba las 40 acciones más transadas superó los 4.000 puntos, pero desde entonces inició una caída libre que hoy lo sitúa debajo de los 3.900 puntos. La causa puede encontrarse en el deterioro de las perspectivas económicas domésticas y la corrección en las estimaciones de crecimiento local, a lo que se suma una salida de flujos de los mercados emergentes, especialmente Latinoamérica. Así lo señala English, J.

Por otro lado, las empresas de Chile atraviesan problemas relacionados a la rentabilidad esto se debe a las malas estrategias que las organizaciones plantean además no aplican instrumentos financieros para evaluar la rentabilidad y esto hace que tenga un déficit en las utilidades.

De igual manera en México, El Dr. García, F. (2016). A través de la revista internacional La Nueva Gestión Organizacional afirma que: Las micro, pequeñas y



medianas empresas (PYMES), son un factor importante para la economía nacional, debido a los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y así mismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Debido a que son las que generan y mueven la economía de México, el gobierno se ha preocupado por implementar programas que les permita a estas empresas establecerse de manera formal a su vez brindarles financiamiento de tal manera que crezcan y puedan competir con empresas grandes o se conviertan en una de ellas, además de que el gobierno pone al alcance de los empresarios apoyos a través de sus dependencias con el fin de brindarles asesoría para fortalecerlas y lograr que sean competitivas y logren exportar mayor número de bienes y servicios, puesto que de esto dependerá que se conviertan en empresas competitivas a nivel internacional y al mismo tiempo se logre obtener mayor ingreso y participación para la economía Mexicana. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en el censo realizado en 2014, en México existen aproximadamente 5 millones 133 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 50.6% del Producto Interno Bruto (PIB) y 71.4% del empleo en el país. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014). El gobierno ha implementado estrategias para que el comercio que ejercen las pymes de México sea formal, es por ello que se implementa la estrategia de la Reforma Hacendaria que incluye un régimen de Incorporación fiscal para que estos negocios puedan ser productivos y así contribuir con el país en cuanto al pago de derechos y obligaciones fiscales, al mismo tiempo puedan participar en los apoyos que ofrece el gobierno para fortalecerlas. Otra reforma que beneficia a las pymes es la incorporación de las tecnologías, ya que esto se hizo con el fin de crear un sistema digital abierto y gratuito para el cumplimiento fiscal de las pymes, lo que permitirá que las empresas se comprometan al pago de impuestos, reduciendo tiempos y facilitando la operación económica de los contribuyentes.

De tal manera que el autor señala, que la implementación de estrategias es de gran importancia ya que les permite a las empresas tener una dirección específica para lograr sus objetivos y metas a un mediano plazo, con la finalidad de convertirse en empresas sólidas y puedan competir en el mercado.

En Cuba. En la revista Creación y Pensamiento (RCHD) (2016) se da a conocer que: Tal es el caso de Cuba, cuyas condiciones y problemas resultan particulares, debido principalmente a la histórica situación política y económica de este país. Una de estas sustanciales condiciones se observa, en que los diseñadores egresados de la única escuela de diseño en la isla. Son generalmente integrados a los diferentes organismos de gobierno. En ese sentido históricamente no ha existido la posibilidad de desempeñarse de manera distinta a la de empleado del Estado, como emprendedores de sus propios negocios, ya sea de manera independiente o incorporada a algún tipo de despacho o agencia de diseño. Por añadidura, no existe experiencia en la noción estratégica actual de las empresas. Sin embargo, los cambios ocurridos a partir de las reformas del año 2011, la denominada “actualización del modelo económico”, abre una oportunidad para los diseñadores cubanos; incluso recientemente se ha puesto en funcionamiento la Maestría con la línea Gestión e Innovación de Diseño en el Instituto Superior de Diseño Industrial, con el objeto de crear y elevar la competitividad de las empresas cubanas desde el diseño. De esta manera, proponen estrategias con la finalidad de disminuir dicha problemática, de tal manera que las organizaciones puedan resultar rentables y sosteniblemente crecientes desde el diseño estratégico; ello, a través del uso de la innovación y la creatividad, retomando las posibilidades de cambio de contextos y situaciones organizacionales, sin soslayar las condiciones históricas, que se transforman en oportunidades, así lo certifica Rubio. M.

Si bien es cierto la implementación de estrategias políticas permite a la organización trabajar ordenadamente y sobre todo tener una dirección al futuro, debido a estos problemas los expertos recomienda establecer un planeamiento estratégico ya que les permitirá obtener sus debilidades y fortalezas puesto que esto les permitirá crecer organizacionalmente.

Así mismo en Venezuela, según la revista Venezolana de Gerencia (2009) menciona que: Debido a los grandes y apresurados cambios en el entorno empresarial, los gerentes enfrentan la necesidad de poseer conocimientos de alto nivel que les permitan tomar decisiones rápidas y oportunas, ello requiere la

aplicación de herramientas útiles para gestionar eficientemente sus empresas y alcanzar los objetivos establecidos. Generalmente en las organizaciones se presentan problemas financieros que resultan difíciles de manejar; enfrentar los costos financieros, el riesgo, baja rentabilidad, conflictos para financiarse con recursos propios y permanentes, toma de decisiones de inversión poco efectivas, control de las operaciones, reparto de dividendos, entre otros. La rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización.

Entre los indicadores financieros más destacados y utilizados frecuentemente para llevar a cabo el análisis financiero, se encuentran los siguientes: indicadores de liquidez y solvencia, indicadores de eficiencia o actividad, indicadores de endeudamiento y los indicadores de rentabilidad. Así lo afirmo Nava, R.

Asimismo el autor define la importancia de contar con herramientas financieras ya que le permiten a las empresas evaluar y analizar los ratios financieros por ende, recomienda que las organizaciones deben contar con instrumentos financieros con la finalidad de evitar problemas en su liquidez.

Ecuador, el economista Mosquera, S. A través de la revista El Comercio (2016) afirma que: En el corto plazo, la economía sufre de una importante caída de liquidez. El Gobierno no cuenta con los recursos para mantenerse al día con sus proveedores y ha puesto en riesgo a una parte del sector productivo.

En su falta de liquidez ha absorbido recursos de instituciones públicas, incluyendo fondos del IESS que solían financiar al sector real a través de bolsa. Al mismo tiempo los bancos restringieron el crédito ante la pérdida de depósitos. La combinación de falta de crédito, aumento del desempleo, caída en ventas y malas expectativas económicas. Asumiendo que se soluciona el problema de liquidez sin muchos eventos crediticios, preservando el sistema de pagos y sin contratiempos en el sistema financiero, es necesario implementar varias medidas para recuperar competitividad en el mediano plazo, pues somos un país caro para hacer negocios.

Por lo tanto contar con liquidez es fundamental en una organización ya que te permite ser una empresa sólida en el mercado y sobre todo posicionada porque puedes cubrir con tus obligaciones. Si bien es cierto el artículo menciona que las empresas en Ecuador atraviesan problemas de liquidez, ya que los empresarios desconocen de herramientas financieras que permite medir la liquidez.

### **1.1.2. A nivel nacional**

En el ambiente peruano, en la revista Gestión (2014), el experto señala que: Hoy en día, tanto en Perú como en el resto de países de Latinoamérica enfrentamos un desafío claro: aumentar la productividad con miras a crecer con mayor dinamismo y alcanzar el desarrollo. Aumentar la productividad es una preocupación tanto para el sector público como el privado; sin embargo, para solucionar este tema, tradicionalmente surgen propuestas enfocadas a abordar variables macroeconómicas del país, tales como reformas en las áreas de educación, salud, infraestructura o innovación tecnológica. Las propuestas de solución en esas áreas son muy válidas, no obstante, desde nuestro punto de vista, la productividad de un país también se define por cómo sus empresas se gestionan en el día a día para responder a su entorno competitivo y lograr ser más productivas. Es aquí donde las empresas peruanas tienen el desafío de identificar y resolver aquellas causas que impactan en su productividad, por lo tanto, sus resultados de negocio. Las empresas peruanas se han enfocado en "correr la ola" para aprovechar los niveles de crecimiento que mostraba el país durante este periodo, dejando de lado la eficiencia y la optimización de sus recursos en pos de crecer y desarrollar mercado. No obstante, las empresas reconocen que el país ha cambiado y que es hora de "ponerse las pilas" para gestionar de manera equilibrada las palancas que les permitan generar mayor productividad. (Lira, J, 2014).

El autor señala que estamos en un mundo cambiante por ello las empresas deben de ser más competitivas para lograr tener un mayor éxito productivo y así lograr ser más rentables.

Cajamarca, según el diario El Comercio (2009) explico que:

Desde que se iniciaron las actividades mineras en Cajamarca, la región lidera la lista de conflictos socio ambiental. La Defensoría del Pueblo da cuenta de tres conflictos entre la empresa Minera Yanacocha y las comunidades cercanas. En Cajabamba, el problema nace de la actividad minera informal, y en la provincia de San Marcos, surge por aspectos vinculados a la venta de terrenos del cerro Miskimayo. Otros conflictos se han reportado en Hualgayoc y Michiquillay Las empresas mineras que operan en la región, integradas en el grupo Cajamarca, dieron a conocer los “Lineamientos de políticas para promover la inversión minera en Cajamarca”, como un puente para el desarrollo. Ahí se propone poner en valor el potencial minero de la región estableciendo garantías para involucrar a las empresas mineras en procesos de desarrollo territorial liderados por las autoridades, entre otros aspectos. Por su parte, Roger Cabos, quien desarrolló un estudio titulado “Potencial minero de la región Cajamarca”, señala que el suelo cajamarquino contiene reservas por unos US\$150 mil millones. Se espera que este sea uno de los temas claves que se pondrán sobre el tapete durante la audiencia de hoy. Según el Ministerio de Economía y Finanzas, la minería representa el 39,8% del PBI regional y emplea al 0,5% de la población. Se calcula que entre el 2000 y el 2006 la región mantuvo un crecimiento del empleo en 4% anual. A escala nacional, Cajamarca ocupa el puesto 16 del ránking de competitividad, 20 en el índice de desarrollo humano y 18 en el ránking de inversión para la investigación, así lo confirmo Miró. F.

Si bien es cierto nuestro país cuenta con un potencial de recursos lo cual somos ricos ya sea en mineral entre otros recursos, por ende es necesario que los Peruanos explotemos el potencial que tiene nuestro país, de tal manera que las empresas mineras son grandes fuentes de trabajo para la población.

### **1.1.3. A nivel local**

Habiendo realizado un pre análisis de la realidad problemática de las empresas cafetaleras dentro de la ciudad de Jaén, es de suma importancia que dichas empresas cuenten con un plan estratégico para incrementar su rentabilidad, se debe mencionar que la empresa cafetalera OVM SAC. Inicia sus actividades en el año 2004, siendo su principal objeto social la comercialización de productos agrícolas (Café). La empresa se encuentra situada en Car. Chamaya - Jaén Km. 13.8 A.H. Fila Alta Jaén - Jaén – Cajamarca, con RUC N°20479722138, debidamente representado por su Gerente General el Sr. Orlando Valle Más. La empresa objeto de estudio adquiere sus productos de los agricultores y pequeños comerciantes tanto de la ciudad de Jaén como Amazonas, Moyobamba y Tarapoto. Basando sus precios de compra y venta lo cual se toma como referencia el precio del café en el mercado internacional (bolsa).

Asimismo la empresa cafetalera OVM SAC, actualmente no cuenta con un plan estratégico es por ello que existen deficiencias en el área administrativa, contable y producción, adicionalmente el personal no cuenta con funciones establecidas, ausencia de jefes inmediatos. De tal manera que dentro del área de producción no hay un jefe fijo, por lo tanto hay deficiencias en el control de los procesos.

Otro de los problemas suscitados en la empresa cafetalera OVM SAC, es la situación económica que presenta en la actualidad, debido a que el mercado se ha vuelto más exigente en temas de calidad del producto (café), por tal motivo se le complica el cumplimiento de contratos ya establecidos, resultado de ello es la pérdida de clientes y obviamente esto reduce su rentabilidad, sumando a ello la falta de capacitación del Gerente dado que no cuenta con un plan de negocio para lograr que la empresa cafetalera OVM SAC., logre cumplir con sus obligaciones.

## **1.2. Trabajos previos.**

### **1.2.1. A nivel internacional.**

Moncada, R. (2015). En su investigación titulada “Diseño e implementación de un plan estratégico para la distribución y comercialización de resinas plásticas de la Empresa NUTEC Representaciones. Ecuador. Universidad de Guayaquil. Plantean como objetivo general Diseñar un Plan Estratégico que contribuya a la distribución y comercialización de resinas plásticas en la empresa NUTEC. Finalmente concluye Que. Haciendo a un lado la parte económica, la microempresa se ha convertido en una fuente de escape de desarrollo y de auto superación, ante esta crisis económica con la caída del barril de petróleo, el gobierno ha tomado medidas en el ingreso de ciertos productos para poder incentivar la producción nacional o también llamada la matriz productiva. Esto ayuda que pequeñas empresas nacionales puedan ofrecer el abanico de productos para atender el mercado ecuatoriano”.

El presente trabajo de investigación se relaciona con el mío, ya que ambos tienen la misma problemática al no contar con un plan estratégico, esto afecta radicalmente a las organizaciones debido a que no tienen una misión y sobre todo trabajan desordenadamente.

Santos, L y Guzmán, N. (2015). En su investigación titulada “Cálculo de rentabilidad de las Empresas y Distribuidoras Comercializadoras del Sector Energético regulado en Colombia para el periodo 2008 a 2012. Colombia. Universidad de la Salle propone como objetivo general Calcular la rentabilidad de las principales empresas comercializadoras y distribuidoras del sector energético colombiano, para el periodo comprendido entre los años 2008 y 2012, mediante la aplicación de una metodología precio-costo. Por consiguiente concluye que el modelo aplicado en el presente trabajo permitió establecer los índices de rentabilidad para las principales empresas comercializadoras y distribuidoras de energía en Colombia, entre los años 2008 a 2012, los cuales fueron calculados a partir de la estructura de costos de cada una de ellas, con base en los datos reportados en el SUI de la SSPD”.

La investigación científica está relacionada con la problemática que tiene la empresa cafetalera OVM SAC, de tal manera que presentan ambas organizaciones problemas debido a que no cuentan con instrumentos financieros para analizar y evaluar su rentabilidad.

Martínez, S y Vargas, Y. (2016). En su investigación científica titulada “Diseño de un plan estratégico para la empresa CEMSI S.A.S, basado en la metodología de Balanced Scorecard. Cartagena de Indias. Universidad de Cartagena señala como objetivo general diseñar un plan estratégico para la empresa CEMSI S.A.S, basado en la metodología del Balanced Scorecard. Las autoras concluyen que el Plan estratégico es necesario para asegurar la formulación de una estrategia sólida para la compañía y este solo será inútil, si las Directivas de CEMSI S.A.S. no lo utilizan como una herramienta para incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa”.

Esta investigación indica el desconocimiento de contar con un plan estratégico ya que es fundamental implementar estrategias que permitan alcanzar las metas propuestas por las organizaciones.

Pineda, L. (2012). En su tesis denominada “Efecto del tipo de cambio sobre la rentabilidad del productor de mora para exportación en el período del 2001 al 2010. Guatemala. Universidad Rafael Landívar. El estudio tiene por objetivo general determinar el efecto que el tipo de cambio ha ocasionado en la rentabilidad que obtuvo el productor guatemalteco de mora para la exportación en el período de 2001 al 2010, de tal manera concluye, El tipo de cambio es uno de los factores que afectó negativamente a la rentabilidad de los productores que cultivan mora guatemalteca para la exportación en el período del 2001 al 2010, provocando una reducción en la rentabilidad de estos productores. Esto es debido a que existe una apreciación en el tipo de cambio nominal y por lo tanto los productores / exportadores no reciben la cantidad en divisas de moneda local en relación al poder adquisitivo.

La presente investigación guarda relación con mi trabajo de investigación científica porque conocer la importancia de aplicar instrumentos financieros ayuda a la organización evaluar su situación económica y por ende medir su liquidez.



### **1.2.2. A nivel nacional.**

Santos, C. (2016). En su tesis de investigación de investigación denominada “Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa de transportes Ave Fénix SAC. Universidad Nacional de Trujillo, tiene como objetivo general: proponer un planeamiento estratégico, ya que esto le permitirá que los objetivos, estrategias y metas que se plantee gerencia este basado de acorde a la realidad de empresa, con la finalidad de poder tomar decisiones y de esta manera no afecte la rentabilidad; concluye que al aplicar el Plan estratégico como una medida de mejora, según los resultados, permite aumentar la rentabilidad de la Empresa de Transportes Ave Fénix SAC para el año 2016, esto se debe a que el

Plan estratégico constituye, la herramienta más significativa, porque facilita las condiciones, la estructura y los resultados con participación y aportes de sus elementos, herramientas y técnicas que gestionan de manera adecuada rentabilidad de la empresa”.

Es interesante el estudio que han realizado los autores en su investigación y se relación con mi trabajo ya que la implementación de un plan estratégico permitirá incrementar la rentabilidad a través de estrategias que plantee la gerencia.

Ponce, K y Panduro, R. (2017). En su investigación titulada “Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Barletta S.A. que Permita su crecimiento Sostenible. Lima. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, tiene como objetivo principal determinar el crecimiento sostenible, el cual se va a obtener no solo con el aumento de los ingresos de la empresa sino también con el posicionamiento de la marca; ya que este problema se relaciona con la problemática de la empresa objeto en mención, por lo tanto les permitirá a ambas empresas lograr dichas deficiencias a través de un planeamiento estratégico, los autores indicaron la siguiente conclusión; Luego de reconocer los diversos problemas por los cuales atraviesa la empresa, se emplearon una serie de matrices con la finalidad de obtener posibles estrategias que permitan a la empresa superar esta crisis. Al aplicar estas matrices se obtuvo que las estrategias más adecuadas para este caso son la estrategia de penetración y la

estrategia de integración hacia adelante. Es por ello, que se propone un plan 342 estratégico integral que abarca estas dos estrategias y toma en consideración cada uno de los aspectos en los cuales se presentan las deficiencias mencionadas”.

El presente trabajo se relaciona con el mío porque las empresas objeto de estudio de mi investigación carecen de falta de implementación de un plan estratégico ya que trabajan desordenadamente carecen de un control en sus funciones y sobre todo en el control de la mercadería y esto afecta de manera radical a la organización porque no tiene objetivos que le permitan alcanzar en un futuro. Por otro lado el gerente no está en la capacidad de tomar buenas decisiones ya que se basa de acorde a sus experiencias debido a que no se capacita.

Fernández, A. y Polar, J. (2017). En su trabajo de investigación denominada “Plan estratégico para la empresa Kalitex S.A.C., Arequipa 2017. Arequipa. Universidad Católica san Pablo, en su objetivo general Elaborar un plan estratégico para la empresa KALITEX S.A.C, en la ciudad de Arequipa para el periodo 2017-2021 arribaron a las siguiente conclusión: El plan estratégico de KALITEX es crecimiento y consolidación de la empresa en los años mediante el desarrollo de las estrategias de desarrollo de mercado y diferenciación en los servicios, dichas estrategias se apoyan en la implementación de los objetivos específicos, las tácticas y pasos para su consecución”.

El trabajo guarda relación con esta investigación debido a que la empresa OVM SAC no cuenta con un plan estratégico que les permita orientarse y ver sus debilidades y de esta manera buscar una solución para que dichas debilidades se conviertan en fortalezas.

Regalado, A. (2016) en su tesis “El Financiamiento y su Influencia en la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del Perú, caso de la empresa Navismar E.I.R.L. Chimbote, 2014. Universidad Católica los ángeles de Chimbote, en su objetivo general Describir la influencia del financiamiento en la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del Perú, 2014. Finalmente la autora concluye el estudio del caso realizado, el financiamiento en las micro y pequeñas empresas del Perú y la

empresa Navismar E.I.R.L. de Chimbote, mejoran positivamente la rentabilidad de dichas empresas, debido a que se le brinda a la empresa la posibilidad de que puedan mantener su economía y continuar con sus actividades comerciales de forma estable, eficiente y como consecuencia incrementar sus niveles de rentabilidad, así como, otorgar un mayor aporte al sector económico en el cual participan. Brindándole mayor capacidad de desarrollo, realizar nuevas y más eficientes operaciones y acceder a créditos en mejores condiciones”.

Mi trabajo se relaciona con esta investigación científica, por las mismas deficiencias que presentan ambas, al no contar con instrumentos financieros que le permitan evaluar los estados financieros y de esta manera tomar decisiones.

### **1.2.3. A nivel local.**

Cueva, M y Vargas. M. (2016). En su tesis de investigación designada “Programa de capacitación en servicios hoteleros para incrementar la rentabilidad del hostel el Recuerdo, Chepén 2015. Pimentel. Universidad Señor de Sipán de Chiclayo tiene como objetivo principal Determinar el efecto del programa de capacitación en servicios hoteleros para incrementar la Rentabilidad del Hostal El Recuerdo, 2015. Los autores concluyen que los índices de rentabilidad en el hostel el Recuerdo en el 2015, se pudo observar que presentaban un nivel bajo, debido a que su personal no estaba capacitado para mejorar la calidad de servicio ya que esta influye directamente con la rentabilidad”.

La investigación realizada guarda relación con mi trabajo de investigación por las deficiencias de no llevar a cabo capacitaciones a todo su personal en las diferentes áreas asignadas.

Choquehuanca, M. (2015). En su tesis de investigación denominada “Diseño de un sistema de control interno para mejorar la rentabilidad de la empresa Transportes Lucs EIRL en la ciudad de Jaén – 2015.Jaen. Lo cual planteo como objetivo general Determinar en qué medida el diseño de control interno contribuirá a mejorar la rentabilidad de la empresa Transportes Lucs EIRL. Concluyen que La falta de

políticas y procedimientos establecidos para los trabajadores que explique en detalle las funciones según el cargo, así como la falta de capacitación a los trabajadores generando pérdida de tiempo y dinero”.

Esta investigación guarda relación con la problemática que radica en la empresa cafetalera OVM SAC, ya que ambos están afectados por no contar con indicadores financieros que permitan ver la situación real de la empresa y del mismo modo el personal trabajador no cuenta con capacitación continua.

Díaz, A y Aguilar, J. (2015) en su tesis “Efecto de la gestión logística en la rentabilidad de la Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos Ninalac SAC del Distrito de Tongod – Cajamarca en el Periodo Enero-Junio 2015.Chiclayo. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo tiene como objetivo principal determinar que el menor costo operativo sea un factor clave de éxito, suministrar adecuada y oportunamente los productos que requiere el cliente final y convertir la logística en una ventaja competitiva ante los rivales. Los autores concluyen que La empresa Ninalac SAC no realiza una adecuada gestión logística en sus procesos operativos, esta afirmación resulta de haber identificado los costos innecesarios en lo que está incurriendo con la gestión actual, siendo los puntos significativos el proceso de aprovisionamiento de materia prima con un costo innecesario de S/19,590 semestral y el proceso de transporte con S/1,114 semestral”.

La investigación científica guarda relación con la problemática que está afectando a la empresa objeto de estudio debido a que su personal encargado de los procesos no está capacitado para tener un mejor rendimiento de la materia prima que se utiliza en cada proceso.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1. Plan estratégico**

##### **Estrategia**

Por un lado, estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, la hipótesis y escenarios sobre la evolución futura (Andrés, 2015 p.7).

El emprendedor debe de caracterizarse por ser un efectivo estratega en los negocios, formular y poner en prácticas las estrategias que tengan como patrón la visión, misión, la ética y los objetivos (Cipriano, 2016 p.55).

##### **Planeación estratégica**

Cipriano (2016) afirma. “En la naturaleza del plan estratégico lo cual es básico tener una visión futura, en la que el emprendedor sin haber realizado los estudios respectivos debe de actuar con un pensamiento estratégico es decir, determinar su planeación estratégica” p.50

Claudio (2015) señala. “El documento como plan estratégico es resultado final de la aplicación del proceso de planificación al área de la gestión. Así mismo es un documento escrito el cual detalla acciones específicas de gestión dirigidas a objetivos específicos dentro del marco de trabajo de un determinado entorno de mercado”p.86

##### **Plan estratégico para una empresa**

Un plan estratégico es un plan de actuación que define todo aquello que quieres conseguir en tu empresa y cómo lo vas a lograr.

##### **Características de un plan estratégico**

En todo plan estratégico has incluir las siguientes características:

- **Cuantitativo:** Traducir en cifras el objetivo que quieres conseguir.
- **Personalizado:** Definir qué persona, con nombre y apellidos, va a realizar cada tarea.

- **Descriptivo:** Definir concretamente las tareas a realizar.
- **Temporal:** Indicar la fecha y plazo para ejecutar las tareas.

### ¿Quién realiza el plan estratégico?

El plan estratégico lo ha de realizar el gerente o los directivos de tu empresa.

Es muy importante involucrar a todos tus empleados, haz que tenga voz en tu empresa. Ellos pueden aportar todo su conocimiento para identificar los problemas y las oportunidades, ayudando a conseguir los objetivos marcados, y entre todos contribuyáis a su éxito. Para que tu estrategia sea éxito, ha de contar con el apoyo de tus empleados y tus colaboradores, tendrás que:

- **Comunicar:** de forma fluida y periódica.
- **Formar:** sobre cómo ejecutar las tareas encomendadas.
- **Objetivos personales:** han de estar orientados con los de tu empresa.

### ¿Por qué hacer un plan estratégico?

Si tu empresa establece de forma clara un objetivo y elabora un plan estratégico, incluyendo los pasos que hay que dar para llegar hasta él, conseguirás:

- Tu objetivo, marcas una dirección.
- Tus empleados estarán comprometidos, pues la participación de todos ellos es indispensable, les harás sentir útiles y valiosos para tu empresa.
- Descubrir tus fortalezas y debilidades, es decir, aquello que mejor haces y aquello que necesitas mejorar.
- Control, porque estarás obligado a hacer una pausa para analizar que has conseguido y si estás en el camino acertado.

### Misión – Visión – Valores

Antes de hacer nada tienes que tener muy claros estos tres conceptos, porque son los cimientos de toda acción que vas a desarrollar de ahora en adelante: misión, visión y valores.

**Misión:** es la razón de ser por la que has creado tu empresa, es el fin último de sus actividades. En qué mejora el mundo gracias a la actividad que tú realizas.

- ¿Por qué existe tu empresa?
- ¿Cuál es la razón de ser?

**Visión:** describes hacia dónde se dirige tu empresa.

- ¿Qué será de la empresa en el futuro?
- ¿Dónde ves a tu empresa dentro de 5 años?

**Valores:** conjunto de principios que regulan un código de conducta de tu empresa, recogen qué está permitido y qué no para conseguir tus objetivos. Algunos ejemplos: innovación, excelencia, calidad, colaboración, confianza.

- ¿Cómo actúas?
- ¿Cómo te describirán tus clientes, trabajadores, proveedores y colaboradores?

## **Análisis Interno**

En primer lugar tienes realizar un análisis interno. Consiste en ver cómo está tu empresa ahora y cómo has llegado hasta aquí.

Con el análisis interno vas a reconocer fácilmente los medios por los que tu empresa va desarrollar sus recursos y capacidades hacia tu ventaja competitiva.

### **Análisis situación actual**

Este análisis te lo aporta el análisis financiero, al estudiar tus cuentas anuales, ellas te darán una fotografía de la situación actual de tu empresa.

- Balance de situación
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias
- Ratios económico-financieros

## **Análisis Externo**

En segundo lugar tienes realizar un análisis externo. Consiste en ver cómo se relaciona tu empresa con su entorno, es decir, como te afecta las relaciones con el exterior, tanto agentes más cercanos (proveedores, clientes y competidores) hasta los agentes de ámbitos más globales (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal).

### **Análisis de tu entorno específico: 5 Fuerzas de Porter**

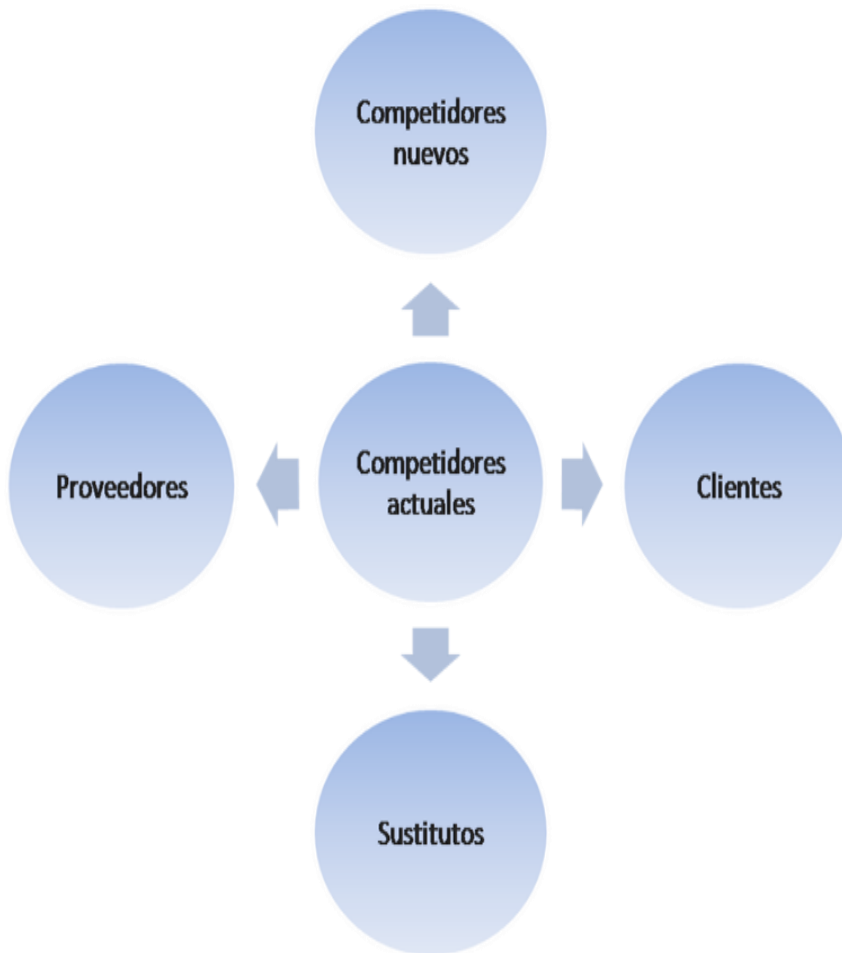
Para que puedas analizar tu entorno más cercano o específico debes utilizar la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, con ella analizarás el nivel de competencia más y a partir de ahí poder desarrollar una estrategia para implantar en tu empresa.

### **Análisis de tu entorno general: Análisis PESTEL**

Para que puedas analizar tu entorno general, la herramienta a utilizar es el Análisis de PESTEL. Con ella analizarás cómo pueden influenciar los distintos factores externos a tu empresa.

### **FIGURA N° 01**

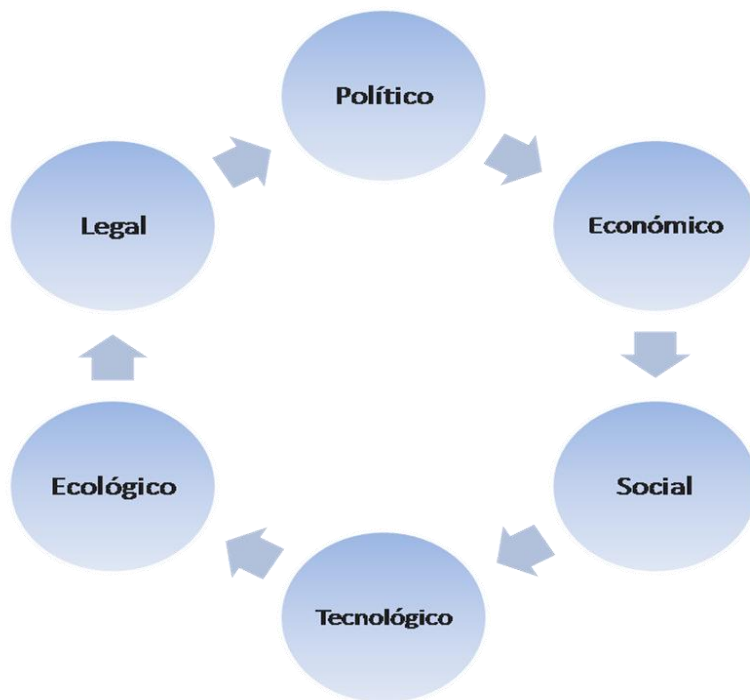




### **Análisis de tu competencia y de tu sector**

En tercer lugar tienes realizar un análisis profundo de tu competencia. Es muy importante que conozcas tus competidores y sepas que posición ocupas en el mercado frente a ellos.

**FIGURA N° 02**



### **Análisis de tu competencia**

Debes confeccionar una tabla que incluya los datos básicos de tus competidores: su nombre, CIF y domicilio.

Una vez tengas identificados quienes son con sus nombres y apellidos, has de realizar dos análisis con cada uno de ellos:

- Un estudio financiero de cada uno de ellos y hacer otra tabla en la cual te incluyas a ti, para que sepas qué porción del mercado es tuya.
- Un estudio de cuál es su estrategia comercial, marketing y marketing digital.

Esta parte es indispensable si se quiere llevar a cabo acciones de benchmarking.

### **Análisis del entorno online o digital (interno y externo)**

Es un análisis de obligado cumplimiento, dada la importancia de tráfico, visibilidad, fidelización, monetización, generación de base de datos, atención al cliente, que puede aportar a tu empresa.

Además, es una magnífica forma de vigilar qué estrategias utiliza tu competencia.

### **Análisis de tu sector**

Siempre es aconsejable que realices una comparativa financiera-económica de tu empresa con tu sector.

### **Diagnóstico: DAFO y CAME**

#### **DAFO**

Al hacer el DAFO de tu empresa obtendrás un rápido análisis externo e interno, que te dice dónde estás ahora.

**FIGURA N° 03**



## CAME

Una vez que sabes dónde estás, visto en el análisis DAFO, necesitas saber cómo llegar a tu meta, para ello debes utilizar la matriz CAME, así sabrás qué estrategias has de poner en práctica.

Con la combinación del DAFO y el CAME podrás maximizar y aprovechar tus oportunidades y fortalezas, y minimizar o eliminar tus amenazas y debilidades.

**FIGURA N° 04**



## Objetivos y estrategias

Por último vas a fijar tus objetivos y estrategias.

**FIGURA N° 05**



### 1.3.2. Rentabilidad.

López & Hurtado (2008) deduce que la rentabilidad se refiera a los beneficios que se han obtenido o de aquellos que se pueden obtener de una inversión que se haya llevado a cabo con anterioridad. En el ámbito de las inversiones, así también como en el ámbito empresarial, es una noción muy importante, ya que un buen indicador del desarrollo de una inversión muestra la capacidad de la empresa para retribuir los recursos financieros utilizados.

Sánchez (2012) señala a la rentabilidad como el estado de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por consiguiente, está asociada con la obtención de ganancias a partir de un cierto capital o inversión.

Para Gitman (2016) define “la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de ésta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades. Por lo tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe también aumentar el riesgo y al contrario, si quiere disminuir el riesgo, debe disminuir la rentabilidad”

De acuerdo con Baca (2015) “desde el punto de vista de la inversión de capital, la rentabilidad es la tasa mínima de ganancia que una persona o institución tiene en mente, sobre el monto de capital invertido en una empresa o proyecto”

Por otra parte, Guiltinan. (2016) plantea desde el enfoque de Marketing, que “la rentabilidad mide la eficiencia general de la gerencia, demostrada a través de las utilidades obtenidas de las ventas y por el manejo adecuado de los recursos, es decir la inversión, de la empresa”

Se originan al establecer los resultados íntegramente numéricos con la finalidad de relacionar dos cifras o cuentas bien, sea de los estados de situación financiera o resultados integrales. Además, esto nos permite calcular indicadores promedio de empresas que se encuentren en el mismo sector, para exponer un diagnóstico financiero. (Martínez, 2014)

### **Medición de la rentabilidad**

Sánchez (2012) señala que se mide “la rentabilidad mediante la efectividad de una empresa de acuerdo a las utilidades obtenidas, mediante las ventas y la utilización de inversiones. Los cuales a su vez comprenden una administración competente, planeación inteligente, reducción de costos y gastos”.

### **Importancia de la rentabilidad**

La rentabilidad es importante porque mide la efectividad de la gerencia en una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y

utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. (Molina, 2012 pp. 354-357)

### **Niveles de Análisis de la Rentabilidad**

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad:

El estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

- Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.
- un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos. (Fernández& Casado, 2008 p.27-31).

### **Rentabilidad Económica**

Según Tanaka (2005). Define a la rentabilidad económica o de la inversión como:

Una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la

rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

### **Rentabilidad Financiera**

Según Tanaka (2005). Define a la rentabilidad financiera o de los fondos propios denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE) como:

Una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

Además la Rentabilidad Financiera, es conocida como la forma en la cual se puede sacar el mayor provecho posible a los bienes o recursos propios, teniendo la aplicación de impuestos, intereses y gastos y obteniéndose como resultado un beneficio que puede ser o bien proporcional o porcentual, calculado en base a un período de tiempo determinado.



## **Coeficientes o Ratios Financieros**

Son “índices utilizados en el análisis financiero que permiten relacionar las cuentas de un Estado Financiero con otras cuentas del mismo estado financiero u otros estados financieros”. Además que son “llamados índices, cocientes, razones o relación, expresan el valor de una magnitud en función de otra y se obtienen dividiendo su valor por otro”.

### **Ratios de rentabilidad**

Sánchez (2012) infiere que para obtener beneficios mayores a nuestra utilidad, es necesario que la administración de negocios tenga constante participación en el mercado, tanto así para generar suficientes recursos que le permita pagar costos y renumerar a los propietarios, lo cual tendrá un crecimiento mayor a lo previsto, como también debe de estar acompañado con un cuidadoso control de los costos y gastos, obteniendo así una mejor proporción de rendimiento en los resultados.

Estos ratios miden la capacidad de la empresa para producir ganancias. Por eso son de mayor importancia para los usuarios de la información financiera. Son los ratios que determinan el éxito o fracaso de la gerencia.

### **Rentabilidad del activo total**

Muestra la rentabilidad producida por las inversiones totales (activos totales).

<b>Fórmula:</b> $ROA = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$
--

### **Rentabilidad neta sobre ventas**

Relaciona la utilidad final, es decir, la utilidad después de participaciones e impuestos, con las ventas. Nos indica qué proporción de las ventas se queda finalmente como utilidad neta.

$$\text{Fórmula: ROS} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

### **Rentabilidad sobre capitales propios**

También se le llama Rentabilidad del Patrimonio Neto o Rentabilidad Patrimonial. Es una de las razones de rentabilidad más importantes. Mide la rentabilidad en función del patrimonio neto. p.319 - 325

$$\text{Fórmula: ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Neto}$$

#### **1.4. Formulación del problema.**

¿Cómo incrementar la rentabilidad de la empresa cafetalera OVM SAC., Jaén - 2017?

#### **1.5. Justificación del estudio.**

La presente investigación se realiza con el propósito de proponer un plan estratégico, lo cual nos permitirá que los objetivos, estrategias y metas que se proyecte la gerencia se pueda lograr y de esta manera ser una empresa sólida y que cumpla con lo propuesto según su planeamiento estratégico; de tal manera que identifiquemos un plan estratégico eficiente y que cumpla con las expectativas de la organización este será implantado en la empresa cafetalera OVM SAC, lo cual le permitirá a la empresa mantener su sostenibilidad y posición en el mercado.

Así mismo, con la implementación de un plan estratégico en la empresa cafetalera OVM SAC, como se indicó inicialmente permitirá lograr sus metas y cumplir con sus obligaciones, por lo tanto disminuirá las deficiencias originadas al no contar con una planeación estratégicas. Además de ello se incrementará sus ventas y a la vez obtendrá mayores ingresos económicos y una liquidez suficiente para contar con un personal capacitado, lo cual va originar puestos de trabajos. De tal manera que dicha empresa podrá contribuir con el órgano competente en este caso Superintendencia, Administración Tributaria (SUNAT) en nuestro país; lo cual agenciara los incrementos del tesoro público impidiendo por consiguiente la evasión

de impuestos que le permitirá al estado crecer y brindar una mejor calidad de vida a la población.

Por último, se considera que la presente investigación servirá como referente para aquellos estudiantes de las ciencias empresariales que más adelante deseen desarrollar investigaciones respecto a la planeación estratégico para incrementar su rentabilidad; por lo tanto la presente investigación será desarrollada de manera responsable por parte del autor, que para dicho desarrollo de su investigación científica se basó en la bibliografía tanto nacional como extranjera a fin de alcanzar los objetivos planteados así como de confirmar o descartar la hipótesis planteada.

### **1.6. Hipótesis.**

H<sub>1</sub>: Si se propone un Plan Estratégico, entonces incrementará la Rentabilidad de la empresa Cafetalera OVM SAC.

H<sub>0</sub>: si no proponemos un Plan Estratégico entonces no incrementara la Rentabilidad de la empresa Cafetalera OVM SAC.

### **1.7. Objetivos.**

#### **1.7.1. Objetivo general.**

Determinar un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa Cafetalera OVM SAC., Jaén - 2017”

#### **1.7.2. Objetivos específicos.**

- Analizar el plan estratégico de la empresa cafetalera OVM SAC, para incrementar su rentabilidad.
- Diagnosticar el nivel de rentabilidad de la empresa cafetalera OVM SAC.
- Proponer un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa Cafetalera OVM SAC., Jaén - 2017”

## **CAPÍTULO II**

### **MÉTODO**

## **2.1. Diseño de investigación.**

### **2.1.1. Tipo**

La presente investigación será de tipo descriptiva, propositiva y cuantitativa:

#### **- Descriptiva**

La presente investigación es de tipo descriptivo, porque nos permite investigar y analizar la rentabilidad de la empresa cafetalera OVM SAC. De tal manera poder e identificar cuáles son la causas y consecuencias que ocasiona un mal planeamiento estratégico en dicha empresa.

Según el autor (Fidias G. (2012)), define: “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (pag.24)

#### **- Propositiva**

Este tipo de investigación propositiva permitirá proponer un plan estratégico para mejorar la rentabilidad en empresa cafetalera OVM SAC.

Según el autor Giler, M. (2015). El tipo de investigación “Propositiva es un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos o generar conocimientos científicos”.

#### **- Cuantitativo**

Dicha investigación de tipo cuantitativo permitirá obtener datos numéricos para analizar la rentabilidad y de esta manera plantear el planeamiento estratégico de acorde a las deficiencias obtenidas. Por lo tanto dicha herramientas de gestión nos permita tomar decisiones más efectivas.

Martins, F. (2015) señala. “La investigación cuantitativo tiene como objetivo obtener respuestas de la población a preguntas específicas. La finalidad empresarial

sería la toma de decisiones exactas y efectivas que ayuden a alcanzar aquello que estábamos persiguiendo. Podría ser el lanzamiento de un nuevo producto. El fin es tener éxito con su posicionamiento en el mercado. Y para ello, es necesario realizar un estudio previo a través del método cuantitativo”.

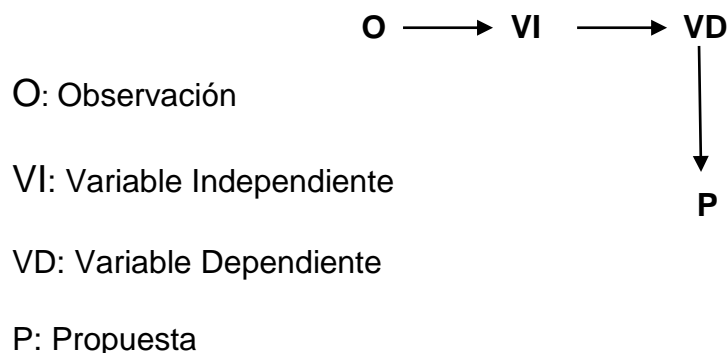
### 2.1.2. Diseño

El diseño de esta investigación es no experimental:

Según el autor (Santa, P y Filiberto, M (2010)), define: “El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen.” (pag.87)

Tal como el autor lo define se realizó dicho diseño ya que, se tomaron datos reales de la empresa cafetalera OVM SAC. Para ese problema se tuvo que aplicar una muestra, por lo tanto se obtuvo que recolectar datos en un solo momento y un tiempo único lo cual permitió obtener resultados.

El diseño de estudio establecido en el trabajo de investigación, está definido por el siguiente esquema:



## 2.2. Variables, Operacionalización.

### 2.2.1. Variables

**Tabla N° 1**

<b>Variable</b>	
<b>Independiente</b>	
Plan Estratégico	Según el autor Sainz, V. (2012), señala “ al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses”.
<hr/>	
<b>Variable</b>	
<b>Dependiente</b>	
Rentabilidad	Pérez, J y Gardey, A. (2014), define “la rentabilidad como la condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión.

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Tabla N° 2**

**2.2.2. Operacionalización**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<b>Independiente:</b> Plan Estratégico.	Plan Estratégico Interno	Estructura de la organización	Observación	Guía de observación
		Problemas y necesidades	Observación	Guía de observación
		Misión Visión Objetivo FODA	Entrevista	Cuestionario
	Plan Estratégico Externa	Competencia	Encuesta	Cuestionario
		Clientes		
		Proveedores		
<b>Dependiente:</b> Rentabilidad.	Ratios de Rentabilidad	Margen de utilidad neta	Encuesta	Cuestionario
		Rendimiento sobre la inversión	Encuesta	Cuestionario
		Rendimiento sobre capital	Encuesta	Cuestionario



## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población.**

La empresa cafetalera OVM SAC tomó como población a 14 colaboradores del área administrativa y operarios, de acuerdo al siguiente cuadro.

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo. (2014). "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"(P.114)

<b>Población N° 1</b>	
<b>Colaboradores</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	1
Contador	1
Asistentes contables	4
Choferes	2
Vigilantes	2
Operarios de producción	4
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

### **2.3.2. Muestra.**

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (2014), afirma que la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico (p.38)

La muestra representativa será de 14 colaboradores, la misma que tiene la población por ser una muestra pequeña y es manejable.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnicas**

Para la presente investigación se amplió las siguientes técnicas:

**Observación:** esta técnica permitió observar de cerca la problemática que se presenta en la empresa objeto de estudio, lo cual consistió hacer una visita de campo para analizar las debilidades que presenta la empresa cafetalera OVM SAC. Para Bunge. (2015) señala: “La observación es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad”.

**Entrevista:** esta técnica se utilizó para realizar una conversación entre el investigador y el entrevistado, lo cual se aplicó al gerente de la empresa cafetalera OVM SAC. Para Bravo, L. (2013) indica que: “Es una técnica que adopta la forma de un diálogo coloquial, con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”.

**Encuesta:** Para la presente investigación se utilizó la encuesta, lo cual se realizó de acuerdo al cuadro de Operacionalización de las variables independiente: Plan estratégico y la variable dependiente: Rentabilidad.

La encuesta “es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo:

Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas” (Grasso, 2014.p.13).

### **2.4.2. Instrumentos**

**Guía de observación:** este instrumento permitió realizar el trabajo de campo, lo cual fue ejecutado en la empresa cafetalera OVM SAC, de igual manera permitió identificar el problema a través de las preguntas que fueron formuladas y resuelto por el tesista.

Por lo tanto para Wittrock determina que: es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.

**Cuestionario.** Para este instrumento se realizó la recolección de datos al mismo tiempo se elabora un conjunto de preguntas, de tal manera que nos permitió recolectar datos precisos y obtener dichas variables de estudio. Por lo tanto este instrumento se aplicó a la muestra obtenida, y a partir de los resultados se obtuvo la formulación de preguntas según las dimensiones establecidas para cada variable. Según Autores Arias y Fidias (2014) señala que “el cuestionario es una modalidad de encuesta. Se realiza de forma escrita con serie de preguntas”. (p. 72)

#### **2.4.3. Validez y confiabilidad.**

##### **Validez.**

A través de la validez se ha podido medir los instrumentos con la finalidad de obtener los resultados que se aplicaron a las variables respectivas.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2015), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (pag.243).

##### **Confiabilidad**

A través de la confiabilidad se obtuvo buenos resultados sobre los instrumentos aplicados a la empresa cafetalera OVM SAC.

Para Hernández (2014) “Indican que la confiabilidad de un instrumento de medición se, refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

#### **2.5. Métodos de análisis de datos**

**Método inductivo:** En esta investigación se procesaron y se analizaron los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados lo cual se realizaron análisis e interpretación de la información Para Hernández, R. (2015). “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios”.

## **2.6. Aspectos éticos**

De acorde a mi formación profesional, futuro investigador y jurado calificador de tesis, se señala que la presente investigación científica ha sido elaborada en su totalidad por el autor y no ha sido plagiada de otras ya existentes; por ende dicha investigación se desarrolló con las normas que requiere y exige una investigación científica lo cual se garantiza un trabajo de calidad ya que se utilizó criterios éticos como la objetividad y veracidad.

Galán (2010) “Los criterios éticos que deben regir en una investigación son: La búsqueda de la verdad y la honestidad para que la presentación de los resultados de la investigación corresponda a los que se obtuvieron en el proceso sin distorsionar los fenómenos hallados para beneficios personales o de intereses para terceros”

Por lo tanto se informa que dicha investigación científica ha utilizado otros autores que se detallan a continuación.

- La información estimada que se requirió en la problemática tanto nacional con internacional.
- Tesis relacionadas al tema para obtener sus antecedentes de investigación.
- Libros para obtener su bibliografía y ser considerados en el marco teórico científico.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

### 3.1. Resultados en tablas, cuadros y gráficos

#### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Identificar la problemática y las necesidades que afectan a la empresa cafetalera OVM SAC.

**Observación realizada por:**

Delion Mas Mauricio Pierre Ramon

**Fecha de ejecución:** 11-06-2018

**Lugar del trabajo de campo realizado:** Jaén

N°	Aspectos a observar	SI	NO
1	Conocen en que consiste plan estratégico		X
2	¿El personal administrativo que labora en la empresa es permanente?		X
3	¿La empresa cuenta con un manual de funciones?		X
4	¿Cuál es su grado de instrucción (Gerente)? a) Primaria. <input checked="" type="checkbox"/> b) Secundaria. c) Técnica. d) Superior.		
5	El personal del área de planta conoce las funciones y responsabilidades relacionadas a su puesto.		X
6	¿Está satisfecho con las utilidades de la empresa?		X
7	¿Cree usted que con un plan estratégico incrementará la rentabilidad?	X	
9	¿Cómo gerente está satisfecho con los resultados que obtenido la compañía en los últimos años?		X

### **Análisis de la guía de observación**

La observación realizada por el tesista Delion Mas Mauricio Pierre Ramon, del X ciclo de la Escuela profesional de Contabilidad de la Universidad Cesar Vallejo, se realizó con la finalidad de identificar el problema que afecta a la empresa cafetalera OVM SAC, lo cual señalo a continuación.

- La empresa objeto de estudio desconoce en qué consiste un plan estratégico y cuál es su finalidad en la organización.
- El personal de la empresa no cuenta con funciones específicas lo cual genera un desorden ya que no hay un manual de funciones que le permita al colaborador avanzar con sus actividades.
- El gerente de la compañía no está capacitado para ejercer el cargo de gerente por ende toma malas decisiones lo cual perjudica a la empresa cafetalera OVM SAC.
- Las utilidades de la empresa no son suficientes para cubrir con sus obligaciones, ya que no utilizan instrumentos financieros para analizar sus estados financieros, esto se da por la falta de conocimiento por parte del gerente.

### **Entrevista al Gerente**

**Objetivo:** Obtener información sobre el plan estratégico que utilizan en la empresa para incrementar la rentabilidad.

**Cargo:** Gerente

**Fecha:** 11-06-2018

#### **1. ¿Considera usted que establecer un plan estratégico mejoría la rentabilidad en la compañía?**

Ejecutar esta herramienta en la empresa cafetalera OVM SAC, nos permitiría trabajar con criterio y sobre todo enfocarse en las estrategias establecidas, lo cual sería fácil lograr los objetivos por ende mejoraría la rentabilidad de la organización.

- 2. ¿Ha incrementado un plan de acción para convertir las debilidades, amenazas en fortalezas y oportunidades.**

En la empresa no se ha incrementado ninguna matriz FODA, por ende se desconoce en qué consiste dicho plan de acción.

- 3. ¿La empresa cafetalera OVM SAC cuenta con control interno?**

En la empresa no contamos con un control lo cual esto genera deficiencias en las labores de los colaboradores y sobre todo en el ingreso del producto (café).

- 4. ¿Los trabajadores de la empresa OVM SAC cuentan con tareas específicas?**

Los colaboradores no cuentan con funciones específicas ya que cada uno hace lo que se le indica en el momento.

- 5. ¿Cómo considera usted los niveles de rentabilidad que genera la empresa OVM SAC?**

En los últimos años el mercado cafetalero está más exigente ya que el cliente requiere café de calidad, por ende la empresa no ha podido cumplir con ciertos requisitos lo cual esto ha generado un nivel bajo de rentabilidad.

- 6. ¿En qué nivel se presenta la liquidez? ¿Considera usted que ha aumentado o disminuido en los últimos dos años?**

El nivel de ingresos de la empresa cafetalera OVM SAC ha disminuido debido a la competencia por otro lado que la empresa no ha tenido dinero suficiente para invertir en la compra del café y sus clientes han disminuido, por ende la liquidez es baja no es suficiente para cubrir con las obligaciones.

- 7. ¿Ha asistido usted a programas de capacitación?**

Mi persona no ha asistido a ninguna capacitación, ya que la empresa lo dirijo por la experiencia que ha ido adquiriendo a lo largo de los años.

- 8. ¿Qué estrategias realiza la empresa para obtener su cartera de clientes?**

No contamos con ninguna estrategia que nos permita tener una cartera de clientes ya que desconocemos cual es la importancia de aplicar estrategias.

- 9. ¿La empresa cuenta con Visión, misión, objetivos y FODA?**

No contamos con ninguna de lo que me esta mencionando.



**10. Conoce Ud. ¿Alguna herramienta de control que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa cafetalera OVM SAC?**

Desconozco que herramientas podrían existir para lograr los objetivos ya que en la empresa lo dirijo o me baso por conocimientos empíricos para la toma de decisiones.

**ENCUESTA**

**Objetivo:** Conocer su situación actual y proponer un plan estratégico.

**Cargo:** Colaboradores

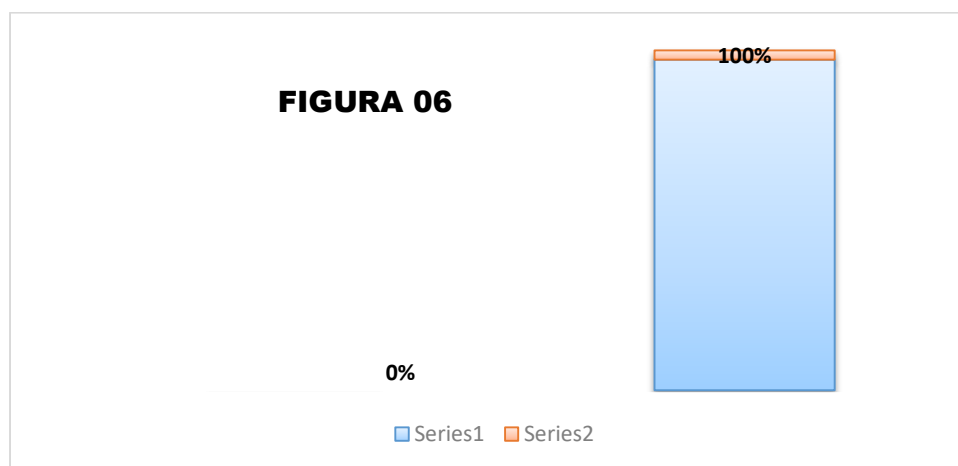
**Fecha:** 11-06-2018

**1. ¿Se realiza el análisis a los estados financieros después de cada ejercicio contable?**

**Tabla 03**

Item	N° de encuestados	%
Si	05	100%
No	00	00%
<b>Total</b>	<b>05</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta



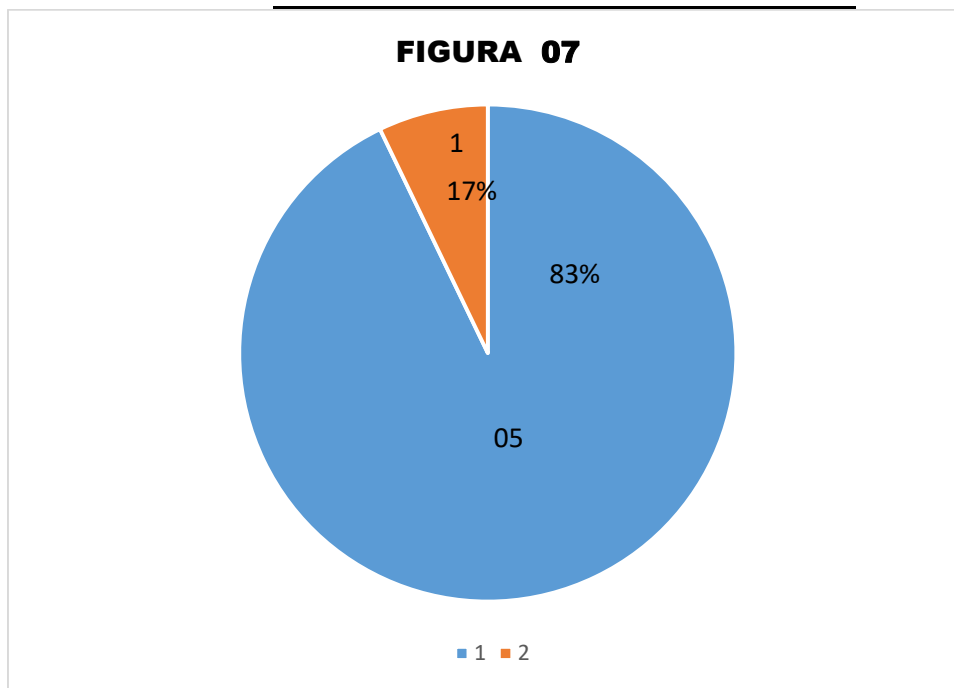
**Interpretación:**

El 100% de los colaboradores del área contable contestaron que si analizan los estados financieros para evaluar si en al termino del ejercicio hay ganancia o pérdida.

## 2. ¿Se elaboran proyecciones de ventas?

**Tabla 04**

Item	N° de encuestados	%
Si	05	83%
No	01	17%
<b>Total</b>	<b>06</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** encuesta

### **Interpretación:**

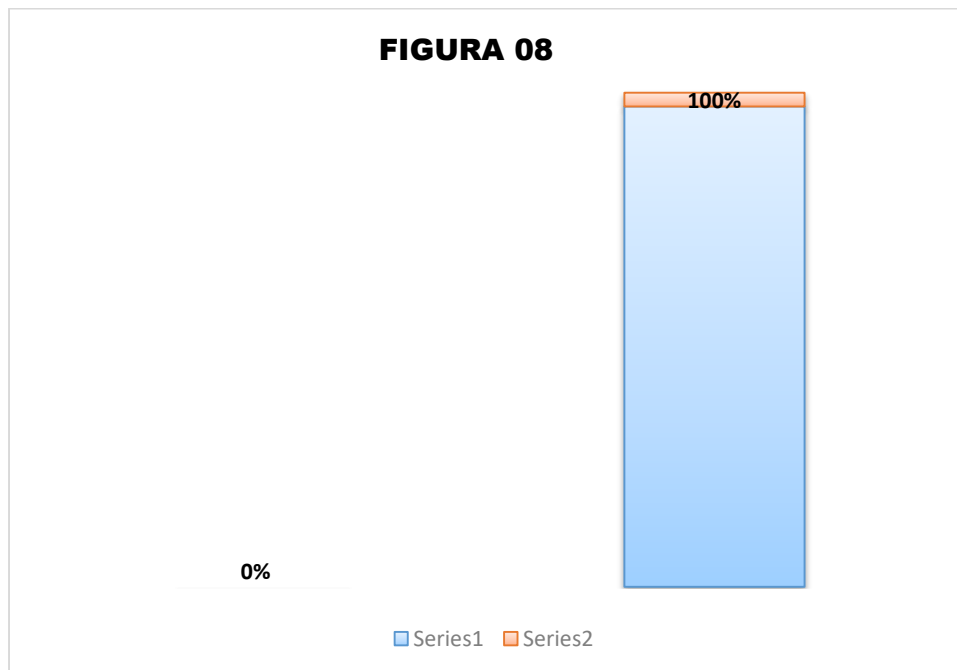
Como podemos observar el 83% de los encuestados (Contador y sus asistentes), confirman que si realizan proyecciones de ventas y el 17% (Gerente), contesto que no hacen ninguna proyección de ventas.

3. ¿La implementación de un sistema de trabajo por resultados aumentará los ingresos de la empresa?

Tabla 05

Item	N° de encuestados	%
Si	06	100%
No	00	00%
<b>Total</b>	<b>06</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta



**Interpretación:**

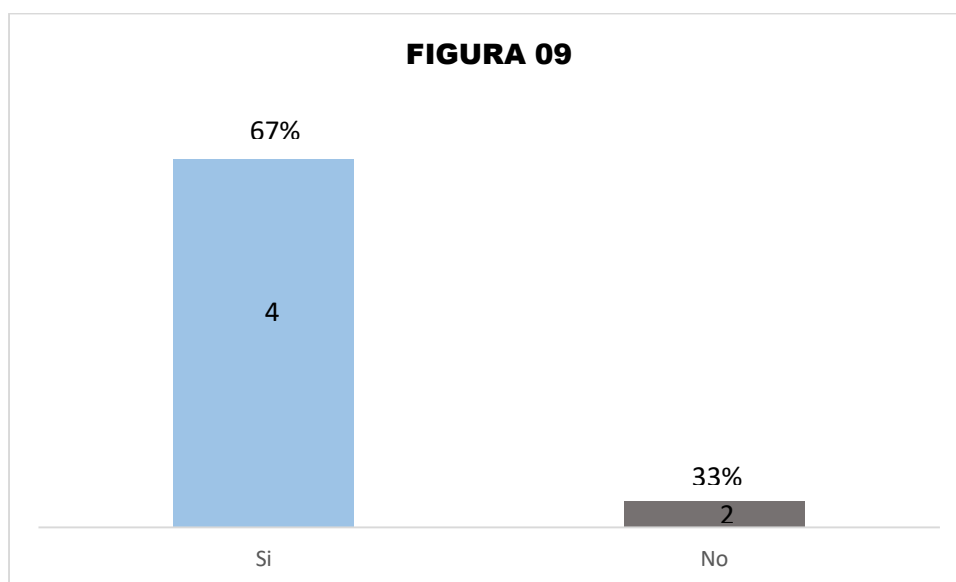
El Gerente como el área de contabilidad de la empresa en mención indicaron que implementar un sistema le permitirá a la empresa crecer y fortalecerse en el mercado, de tal manera podrá competir con su competencia, ya que hoy en día la tecnología es fundamental en la organización ya que les permite llevar un mejor control.

4. ¿Dentro de los objetivos del plan estratégico es de vital importancia evaluar el mercado?

**Tabla 06**

Item	N° de encuestados	%
Si	04	67%
No	02	33%
<b>Total</b>	<b>06</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta



**Interpretación:**

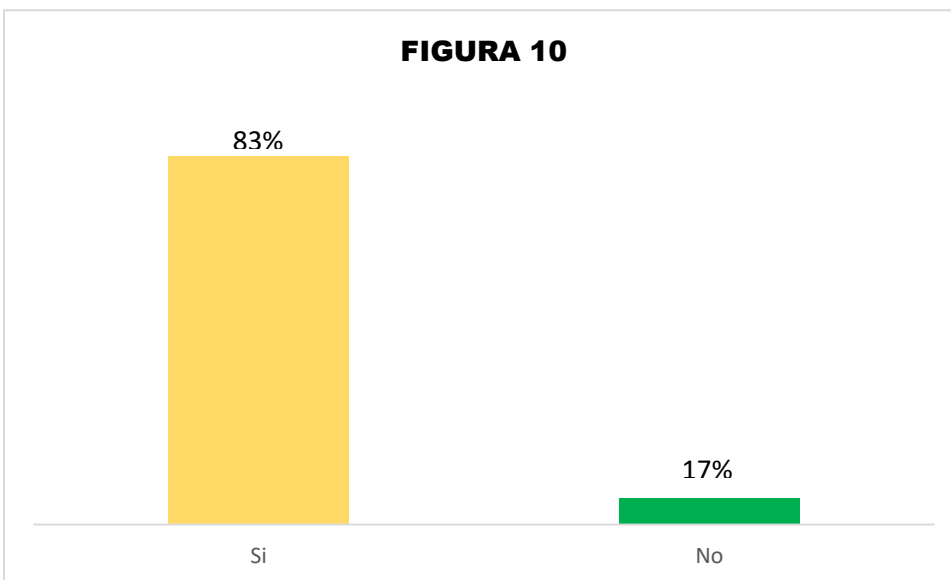
El 67% que representa a 04 encuestados (Contador y 03 de sus asistentes), señalaron que un plan estratégico es de suma importancia, ya que te permite medir mejor el crecimiento de la organización, por ende es un principal objetivo que la empresa logre en un mediano plazo a largo plazo. Y el 33% que representa 2 colaboradores (Gerente y asistente contable), indicaron que no es tan importante evaluar mercado.

5. ¿Dentro del mercado donde actúa la empresa es necesario el manejo de instrumentos financieros?

Tabla 07

Item	N° de encuestados	%
Si	05	83%
No	01	17%
<b>Total</b>	<b>06</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta



**Interpretación:**

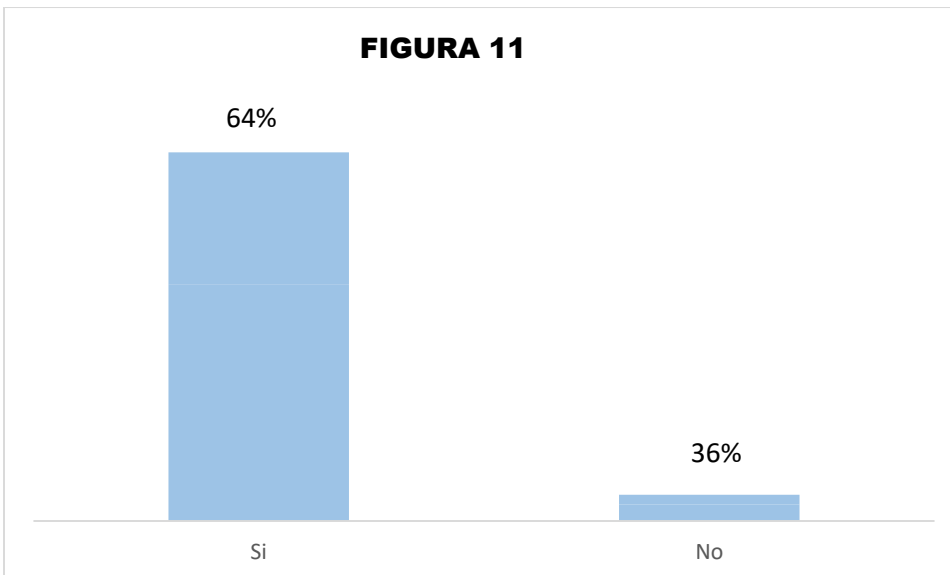
Como se puede observar el grafico el 83% (Contador y sus asistentes), manifestaron que hoy en día el manejo de instrumentos financieros es fundamental ya que el mercado es exigente de tal manera que contar con instrumentos financieros le permitirá a la organización medir su capacidad y proyectarse el nivel de ingresos y el 17% (Gerente), no opina sobre la utilización de los instrumentos financieros.

**6. ¿Un sistema de valorización de existencias facilitaría un mejor rendimiento económico?**

**Tabla 08**

Item	N° de encuestados	%
Si	04	64%
No	02	36%
<b>Total</b>	<b>06</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta



**Interpretación:**

Como podemos observar el 64% (Contador y 03 de sus asistentes), señalaron que al realizar una valorización de existencias ayudaría a la organización a mejorar su situación económica por la tanto incrementaría su rentabilidad, por otro lado el 36% (Gerente y 01 asistente contable), desconoce en qué consiste la valorización de existencias.

## HOJA DE CÁLCULO

### ESTADOS FINANCIEROS EMPRESA CAFETALERA OVM SAC

**2016-2017**

**CUADRO N°01**

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DE LA  
EMPRESA CAFETALERA OVM SAC 2016-2017.**

<b>ACTIVO</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
CAJA Y BANCOS	214,728.35	297,801.73
CUENTAS POR COBRAR	99,903.88	109,352.00
INTERESES DIFERIDOS	25,735.70	48,664.05
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>340,367.92</b>	<b>455,817.78</b>
INM.MAQ. Y EQUIPO	133,904.62	8,788.00
VALORIZACION ADICIONAL	155,000.00	155,000.00
DEPRECIACION ACUMULADA	19,046.52	7,520.97
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>307,951.14</b>	<b>171,308.97</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>648,319.06</b>	<b>627,126.75</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
TRIBUTOS POR PAGAR	11,402.50	12,167.92
REMUNERACIONES	18,290.10	15,630.00
PROVEEDORES	80,456.10	103,464.86
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>110,148.70</b>	<b>131,262.77</b>
PRESTAMOS A CORTO PLAZO	109,213.00	218,763.00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>109,213.00</b>	<b>218,763.00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>219,361.70</b>	<b>350,025.77</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL	77,049.00	77,049.00
RESERVAS	43,935.07	36,546.69
RESULTADOS ACUMULADOS	136,763.35	44,110.92
RESULTADOS DEL EJERCICIO	55,964.04	104,352.43
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>313,711.47</b>	<b>262,059.04</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>533,073.16</b>	<b>612,084.81</b>

### **CUADRO N°02**

**ESTADOS DE RESULTADOS EMPRESA CAFETALERA OVM SAC  
2016-2017**

<b>PERIODO</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
VENTAS	1,232,409.77	2,405,881.65
COSTO DE VENTAS	-987,410.64	-2,079,166.57
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>244,999.13</b>	<b>326,715.07</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	-68,135.81	-55,072.36
GASTOS DE VENTA	-110,097.72	-118,208.53
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>66,765.60</b>	<b>153,434.18</b>
INGRESOS EXCEPCIONALES	67,127.00	26.90
INGRESOS FINANCIEROS	3,018.37	18,140.24
INGRESOS DIVERSOS	2,600.00	-
GASTOS FINANCIEROS	-40,608.82	-41,670.84
CARGAS EXCEPCIONALES	-28,900.00	-
<b>UTILIDAD ANTES DEL REI DEL EJERCICIO</b>	<b>70,002.15</b>	<b>129,930.48</b>
RESERVA LEGAL	-7,388.39	-13,462.13
IMPUESTO A LA RENTA	-6,649.55	-12,115.92
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>55,964.22</b>	<b>104,352.43</b>

**CUADRO N°03**

**ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC**

<b>ACTIVO</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
CAJA Y BANCOS	214,728.35	33.12%	297,801.73	51.48%
CUENTAS POR COBRAR	99,903.88	15.41%	109,352.00	18.90%
INTERESES DIFERIDOS	25,735.70	3.97%	-	0.00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>340,367.92</b>	<b>52.50%</b>	<b>407,153.73</b>	<b>70.39%</b>
INM.MAQ. Y EQUIPO	133,904.62	20.65%	8,788.00	1.52%
VALORIZACION ADICIONAL	155,000.00	23.91%	155,000.00	26.80%
DEPRECIACION ACUMULADA	19,046.52	2.94%	7,520.97	1.30%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>307,951.14</b>	<b>47.50%</b>	<b>171,308.97</b>	<b>29.61%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>648,319.06</b>	<b>100%</b>	<b>578,462.70</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
TRIBUTOS POR PAGAR	11,402.50	2.14%	12,167.92	1.99%
REMUNERACIONES	18,290.10	3.43%	15,630.00	2.55%
PROVEEDORES	80,456.10	15.09%	103,464.86	16.90%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>110,148.70</b>	<b>20.66%</b>	<b>131,262.77</b>	<b>21.45%</b>
PRESTAMOS A CORTO PLAZO	109,213.00	20.49%	218,763.00	35.74%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>109,213.00</b>	<b>20.49%</b>	<b>218,763.00</b>	<b>35.74%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>219,361.70</b>	<b>41.15%</b>	<b>350,025.77</b>	<b>57.19%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL	77,049.00	14.45%	77,049.00	12.59%
RESERVAS	43,935.07	8.24%	36,546.69	5.97%
RESULTADOS ACUMULADOS	136,763.35	25.66%	44,110.92	7.21%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	55,964.04	10.50%	104,352.43	17.05%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>313,711.47</b>	<b>58.85%</b>	<b>262,059.04</b>	<b>42.81%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>533,073.16</b>	<b>100%</b>	<b>612,084.81</b>	<b>100%</b>

Fuente:Dpato.de contabilidad.



**Descripción:**

Si observamos en el año 2016 la empresa cuenta con un pasivo corriente que no supera al activo corriente eso quiere decir que la empresa en el año 2016 ha sido rentable, lo cual cumple con sus obligaciones para cubrir los préstamos, proveedores y al personal de la empresa cafetalera OVM SAC, la empresa mantienen un 18.90% en cuentas por cobrar y al mismo tiempo su pasivo no corriente es del 35.74% dado que tiene prestamos a corto plazo por ende la empresa cuenta con una capacidad suficiente para cubrir con sus obligaciones. Con respecto al pasivo patrimonio refleja el 42.81% ya que cuentan con un capital propio por ende la empresa a obtenido un resultado del ejercicio favorable que ha incrementado en un 17.05% de utilidad.

Para el año 2017 el total del activo corriente es del 52.50% a comparación del 2016 hay una desminución del 17.89% esto se debe a que sus cuentas por cobrar han desminuido igual ocurre con caja y bancos. El total del activo no corriente haciende en un 47.50% para el año 2017 lo cual hay un incremento esto se debe por que la empresa ha invertido en maquinaria para el proceso de café y con respecto la depreciación hay un incremento del 2.94% debido que la depreciacion del 2016 se va acumulando por ende ha incrementado.

Con respecto al pasivo corriente hay una desminución del 0.79% esto se debe a que los tributos por pagar es menor al que fue en el año 2016, pero con respecto a los proveedores ha desminuido en un 1.81% lo cual es favorable porque no hay muchas obligaciones que tenga la empresa que pagar. El total del pasivo no corriente, hay una disminución del 15.25% ya que para el año 2017 los préstamos financieros han desminuido por ende la empresa cafetalera OVM SAC esta cumpliendo con sus obligaciones ya que no ha sido necesario obtener otros préstamos con las instituciones financieras. Por lo tanto, con el total del patrimonio haciende a un 58.85% esto se debe que los resultados acumulados ha incrementado igual sucede con las reservas.

**CUADRO N°04**

**ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DEL ESTADO  
DE RESULTADO DE LA EMPRESA CAFETALERA  
OVM SAC**

PERIODO	2017	%	2016	%
VENTAS	1,232,409.77	100%	2,405,881.65	100%
COSTO DE VENTAS	-987,410.64	-80.12%	-2,079,166.57	-86.42%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>244,999.13</b>	<b>19.88%</b>	<b>326,715.07</b>	<b>13.58%</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	-68,135.81	-5.53%	-55,072.36	-2.29%
GASTOS DE VENTA	-110,097.72	-8.93%	-118,208.53	-4.91%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>66,765.60</b>	<b>5.42%</b>	<b>153,434.18</b>	<b>6.38%</b>
INGRESOS EXCEPCIONALES	67,127.00	5.45%	26.90	0.00%
INGRESOS FINANCIEROS	3,018.37	0.24%	18,140.24	0.75%
INGRESOS DIVERSOS	2,600.00	0.21%	-	-
GASTOS FINANCIEROS	-40,608.82	-3.30%	-41,670.84	-1.73%
CARGAS EXCEPCIONALES	-28,900.00	-2.34%	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DEL REI DEL EJERCICIO</b>	<b>70,002.15</b>	<b>5.68%</b>	<b>129,930.48</b>	<b>5.40%</b>
RESERVA LEGAL	-7,388.39	-0.60%	-13,462.13	-0.56%
IMPUESTO A LA RENTA	-6,649.55	-0.54%	-12,115.92	-0.50%
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>55,964.22</b>	<b>4.54%</b>	<b>104,352.43</b>	<b>4.34%</b>

Fuente:Informacion proporcionada por la empresa cafetalera OVM SAC.

Elaboracion: El propio autor.

**Descripción:**

Como podemos observar el costo de ventas para el año 2017 ha disminuido en un 6.30% esto se debe que las ventas para el año 2017 disminuyeron por lo tanto sus compras también, a la vez la utilidad bruta incremento en un 19.88%.

Con respecto a la utilidad operativa indica un 5.42% para el año 2017 lo cual ha sufrido una disminución esto se basa a que los gastos tanto de administración y de ventas han disminuido.

También se observa que para el año 2017 hay ingresos excepcionales que la empresa ha incrementado, los ingresos financieros han disminuido ha comparación del 2016, los gastos financieros también refleja una disminución del 1.57% ya que para este año los intereses que se pagaban por los prestamos financieras disminuyeron ya que la empresa tiene una capacidad suficiente para cubrir sus gastos. Con respecto con su utilidad es de un 4.54% que es favorable para la empresa cafetalera OVM SAC.

**CUADRO N°05**

**ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC**

<b>ACTIVO</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
CAJA Y BANCOS	214,728.35	297,801.73	-83,073.38	-27.90%
CUENTAS POR COBRAR	99,903.88	109,352.00	-9,448.12	-8.64%
INTERESES DIFERIDOS	25,735.70	48,664.05	-22,928.35	-47.12%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>340,367.92</b>	<b>455,817.78</b>	<b>-115,449.86</b>	<b>-25.33%</b>
INM.MAQ. Y EQUIPO	133,904.62	8,788.00	125,116.62	1423.72%
VALORIZACION ADICIONAL	155,000.00	155,000.00	-	0.00%
DEPRECIACION ACUMULADA	19,046.52	7,520.97	11,525.56	153.25%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>307,951.14</b>	<b>171,308.97</b>	<b>136,642.18</b>	<b>79.76%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>648,319.06</b>	<b>627,126.75</b>	<b>21,192.32</b>	<b>3.38%</b>
<b>PASIVO</b>			-	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			-	
TRIBUTOS POR PAGAR	11,402.50	12,167.92	-765.42	-6.29%
REMUNERACIONES	18,290.10	15,630.00	2,660.10	17.02%
PROVEEDORES	80,456.10	103,464.86	-23,008.76	-22.24%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>110,148.70</b>	<b>131,262.77</b>	<b>-21,114.08</b>	<b>-16.09%</b>
PRESTAMOS A CORTO PLAZO	109,213.00	218,763.00	-109,550.00	-50.08%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>109,213.00</b>	<b>218,763.00</b>	<b>-109,550.00</b>	<b>-50.08%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>219,361.70</b>	<b>350,025.77</b>	<b>-130,664.08</b>	<b>-37.33%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			-	
CAPITAL	77,049.00	77,049.00	-	0.00%
RESERVAS	43,935.07	36,546.69	7,388.39	20.22%
RESULTADOS ACUMULADOS	136,763.35	44,110.92	92,652.43	210.04%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	55,964.04	104,352.43	-48,388.38	-46.37%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>313,711.47</b>	<b>262,059.04</b>	<b>51,652.43</b>	<b>19.71%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>533,073.16</b>	<b>612,084.81</b>	<b>-79,011.65</b>	<b>-12.91%</b>

Fuente:Informacion proporcionada por la empresa cafetalera OVM SAC.  
Elaboracion: El propio autor.

## **DESCRIPCIÓN:**

Con respecto al análisis horizontal que se aplicó a los estados financieros de la empresa cafetalera OVM SAC, permitirá analizar a que se debe las disminuciones y los incrementos que se dan en respectivas cuentas ya que esto permitirá tomar decisiones.

Con respecto al activo corriente entre los periodos del año 2016 y 2017 hay un disminución del 25.33% ya que sus cuentas por cobrar para el año 2017 afectado radicalmente debido a que sus ventas para este periodo han sido bajas, si bien es cierto las cargas diferidas para este periodo también estuvieron afectados ya que hay una disminución del 47.12% esto se debe a que no hay retenciones en el IGV y en el impuesto a la renta, la partida caja y bancos ha disminuido en un 27.90% lo cual afecta a la empresa para cumplir con sus obligaciones.

Se observa que el activo fija ha incrementado en un 79.76% para el periodo 2017 debido en que su totalidad aumento inmueble maquinaria y equipo, esto da indicar que la empresa OVM SAC está invirtiendo en su maquinaria.

En caso del pasivo ha disminuido en un 50.08% ya que los préstamos a corto plazo disminuyeron e igual sucede con los proveedores.

**CUADRO N°06**

**ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DEL  
ESTADO DE RESULTADO DE LA EMPRESA  
CAFETALERA OVM SAC**

PERIODO	2017	2016	VARIACION ABSOLUTA	%
VENTAS	1,232,409.77	2,405,881.65	-1,173,471.88	-49%
COSTO DE VENTAS	-987,410.64	-2,079,166.57	-1,091,755.94	52.51%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>244,999.13</b>	<b>326,715.07</b>	<b>-81,715.94</b>	<b>-25.01%</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	-68,135.81	-55,072.36	13,063.46	-23.72%
GASTOS DE VENTA	-110,097.72	-118,208.53	8,110.82	-6.86%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>66,765.60</b>	<b>153,434.18</b>	<b>86,668.58</b>	<b>56.49%</b>
INGRESOS EXCEPCIONALES	67,127.00	26.90	-67,100.10	-249443%
INGRESOS FINANCIEROS	3,018.37	18,140.24	15,121.86	83.36%
INGRESOS DIVERSOS	2,600.00	-	-2,600.00	2600%
GASTOS FINANCIEROS	-40,608.82	-41,670.84	-1,062.02	2.55%
CARGAS EXCEPCIONALES	-28,900.00	-	28,900.00	28900%
<b>UTILIDAD ANTES DEL DEL EJERCICIO</b>	<b>70,002.15</b>	<b>129,930.48</b>	<b>59,928.33</b>	<b>46.12%</b>
RESERVA LEGAL	-7,388.39	-13,462.13	-6,073.75	45.12%
IMPUESTO A LA RENTA	-6,649.55	-12,115.92	-5,466.37	45.12%
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>55,964.22</b>	<b>104,352.43</b>	<b>-48,388.21</b>	<b>-46.37%</b>

Fuente:Informacion proporcionada por la empresa cafetalera OVM SAC.

Elaboracion: El propio autor.

## **DESCRIPCIÓN:**

Las ventas para el año 2017 han disminuido en un 49% es decir que disminuye en 1,173,471.88 soles, a pesar de ello la utilidad bruta ha disminuido en un 25.01% si se observa el estado del ejercicio disminuyó considerablemente para el año 2017.

En cuanto a los gastos de ventas y administrativos ha disminuido en 86,668.58 soles, lo cual señala la utilidad operativa en un 56.49%.

Por lo tanto la utilidad para el año 2017 indica de un 46.37% esto quiere decir que ha disminuido aunque no señala pérdida pero si hay una disminución de 48,388.21 soles comprando lo el periodo anterior por ende se debe mejorar ventas.

**Tabla N°09: Ratio de Rentabilidad.**

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS					
	ROS=	UTILIDAD NETA	X100		
		VENTAS			
2016	ROS=	104,352.43	X100= 4.34%	}	Variación 0.20%
		2,405,881.65			
2017	ROS=	55,964.22	X100=4.54%	}	
		1,232,409.77			

Según el ratio de rentabilidad sobre ventas aplicado en los periodos 2016 y 2017 señala una variación del 0.2%; indicando que en el periodo 2016 sus ingresos han incrementado, por ende ha obtenido una utilidad favorable que le a permitido cumplir con sus obligaciones.

Cabe indicar que para el año 2017 la empresa cafetalera OVM SAC, ha disminuido sus ventas, lo cual afecta la rentabilidad y sobre todo la liquidez de la empresa ya que esto se debe a las malas estrategias y decisiones por parte de gerencia.



## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN**

#### **4.1. Discusión de resultados.**

##### **Discusión de resultados de la guía de observación**

En la empresa cafetalera OVM SAC, se ha identificado que no hay un plan estratégico, lo cual afecta la rentabilidad de la organización, de tal manera que el gerente desconoce el funcionamiento de un plan estratégico, asimismo trabajan sin criterio ya que no tienen clara sus funciones debido al desorden y mala distribución del personal. Sin embargo se debe tener en cuenta que contar con una planeación estratégica te permite orientarte sobre los logros que quieres alcanzar en un mediano plazo. Sainz. (2012). Manifiesta sobre “el plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses”.

Por lo tanto, la empresa cafetalera OVM SAC, debe implementar un plan estratégico para lograr sus objetivos y tomar buenas decisiones ya que esto le permitirá alcanzar sus intereses. Para Bonilla. (2013) lo define al plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

##### **Discusión de resultados de la entrevista al gerente**

La empresa objeto de estudio no cuenta con un plan estratégico que le permita guiarse para lograr sus objetivos, políticas y estrategias, además de ello un plan estratégico es una herramienta muy importante que le permita trabajar con una dirección hacia el futuro.

Por otro lado el gerente desconoce la importancia de un plan estratégico en su organización ya que no cuenta con una misión, visión, políticas y estrategias. Debido a estas problemáticas que se presentaron en la compañía es necesario que se aplique un plan estratégico para que la empresa se posicione en el mercado y de

esta manera incrementar sus utilidades. Así lo señala Martínez, P y Milla, G. (2015) “un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado”.

### **Discusión de resultados de la encuesta a los colaboradores**

Según lo observado en la empresa cafetalera OVM SAC, no llevan un control de su producto y sobre todo no están establecidas las funciones para el personal lo cual genera deficiencias, además de ello no cuentan con un plan estratégico que le permitan lograr sus metas. Según el autor Sainz De Vicuña (2012), “al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses”. De ahí la importancia de implantar un plan estratégico que le permitirá a la empresa crecer y proponerse metas que lo lograra en un mediano plazo. Para Martínez, P y Milla G. (2013) “un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado”

En toda empresa debe implementar un sistema que mida la capacidad de la organización y de esta manera evitar deficiencias, porque al no contar con un plan estratégico la empresa marcha a la deriva, ya que no tiene una visión y sobre todo estrategias para lograr sus objetivos y metas que se planteen. Al desconocer la importancia de un control interno conlleva a tomar malas decisiones y poner en peligro a la organización. La empresa cafetalera OVM SAC, atraviesa por un mal momento, lo cual se ve afectado la rentabilidad ya que en los últimos años el nivel de

ingresos ha disminuido debido a las malas decisiones que ha tomado gerencia y esto se debe por falta de conocimiento y asesoramiento.

El 100% de los colaboradores están de acuerdo que se implemente un plan estratégico en la organización ya que esto les permitirá crecer y disminuir las deficiencias por ende la organización podrá lograr sus objetivos y competir ya sea a nivel nacional e internacional, ya que el mercado cada día está más exigente con el producto (café). Si bien es cierto posicionarse en el mercado es difícil debido a la gran competencia que existe pero para que la empresa cafetalera OVM SAC se posicione tiene que contar con un plan estratégico para que de esta manera tenga claro que es lo que quiere lograr en un futuro y sobre todo ofrecer un producto de calidad es decir que marque la diferencia para que de esta manera obtenga una cartera de clientes y que su producto se convierta en un producto único y sobre todo el más consumido por la población.

Asimismo los resultados de la encuesta reflejan que los trabajadores de la organización no cuentan con funciones establecidas, sin embargo el 85% consideran que es importante que la empresa lleve un control en cada área, ya que los trabajadores son el pilar de una empresa, al no contar con funciones establecidas esto hace que baje la productividad y el desorden que se genera por la mala distribución de sus funciones.

El 57% de los encuestados señalaron que al contar con instrumentos financieros le permitirá a la organización medir su capacidad económica y tomar decisiones, asimismo le permitirá evaluar el nivel de ingresos, de tal manera que pueda cubrir sus obligaciones y sobre todo contar con una capacidad eficiente para tomar decisiones.

La implementación de un sistema de trabajo incrementará los ingresos así lo indicaron los colaboradores, ya que el 100% afirman que dicha implementación les permitirá organizarse y alcanzar sus metas establecidas.

Siguiendo a Gitman<sup>5</sup> desde el punto de vista de la Administración Financiera, “la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los

dueños. La importancia de esta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades. Por lo tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe también aumentar el riesgo y al contrario, si quiere disminuir el riesgo, debe disminuir la rentabilidad...” Por lo tanto al implementar un plan estratégico incrementara la rentabilidad y a la vez se medirá dicha rentabilidad a través de los instrumentos financieros.

Al aplicar los ratios en los estados financieros, permiten analizar la rentabilidad de los periodos anteriores y evaluar la capacidad de la organización, por ende se ha podido observar que el nivel de ingresos en el año 2017 ha disminuido y esto se debe a la mala toma de decisiones y al no contar con un plan estratégico que le permitirá a la organización lograr sus objetivos propuestos.

# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSIONES**

### **5.1. Conclusiones**

- A través del análisis de un plan estratégico permitirá mejorar efectivamente la rentabilidad de la empresa cafetalera OVM SAC, por lo tanto la aplicación de dicho plan estratégico guiara a la organización a cumplir sus metas a futuro.
- Diagnosticar la problemática en la empresa, con la finalidad de implementar un plan estratégico para incrementar la rentabilidad.
- La falta de un plan estratégico en la empresa cafetalera OVM SAC, afecta significativamente el rendimiento de los colaboradores en las distintas áreas, debido a la falta de un adecuado control y una mala distribución del personal, por lo tanto la implementación de dicho instrumento en la empresa cafetalera OVM SAC, le permitirá obtener una visión clara lo cual, conllevara un esfuerzo por parte de gerencia y sus respectivas áreas.

## **CAPÍTULO VI**

### **RECOMENDACIONES**



## **6.1. Recomendaciones**

- Establecer indicadores financieros donde permita evaluar la rentabilidad y de esta manera alcanzar los objetivos y las estrategias con la finalidad de lograr la competitividad en la empresa cafetalera OVM SAC.
- Monitorear de manera permanente el plan estratégico con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos, de tal manera que será regido por la gerencia y la participación administrativa y operativa, de esta forma se logrará que la empresa obtenga nuevos conocimientos y desarrolle políticas que le permiten aplicar en cada área.
- La aplicación del plan estratégico permitirá realizar un análisis FODA, asimismo plasmar estrategias, examinando el entorno y los cambios que surgen en el mercado, además capacitar a sus colaboradores ya sea en la parte laboral y personal ya que, esto les permitirá a brindar un mejor desempeño en sus funciones. Por lo tanto, se realizaran reuniones entre los directivos lo cual, permitan evaluar la organización de cómo va marchando con la implementación de un plan estratégico ya que les permitirá obtener una mejor dirección y alcanzar las metas con las estrategias apropiadas.

## **CAPÍTULO VII**

### **PROPUESTA**

# **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC, JAEN-2017**

## **7.1. Finalidad**

En este capítulo se presenta la propuesta de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa cafetalera OVM SAC, utilizando herramientas de control tales como instrumentos financieros que indican información cuantitativa que proporciona el análisis veraz para la toma de decisiones por parte del gerente de la organización.

Dicha propuesta trata de ser una herramienta eficiente para la toma de decisiones lo cual permitirá reducir las deficiencias que presenta la entidad, asimismo esto servirá como un apoyo para el crecimiento y también en el entorno como es la competencia, de tal manera que se podrá evitar cualquier riesgo.

La finalidad de proponer un plan estratégico es para que la empresa cafetalera OVM SAC, aplique herramientas financieras confiables que posibiliten decisiones adecuadas y logren un margen de rentabilidad, lo cual les permita competir en el mercado ya sea a nivel nacional e internacional y de esta manera enfrentar los desafíos del entorno ya que esto les permitirá crecer e incrementar sus finanzas.

## **7.2. Justificación de la propuesta**

Hoy en día en el mercado existe una gran variedad de empresas que se dedican al mismo rubro por ende la competencia es mayor y obliga a las empresas a obtener herramientas eficientes para la toma de decisiones, por lo tanto dicha herramienta le permitirá a la empresa cafetalera OVM SAC, tener con claridad las metas que quiere lograr en un mediano plazo.

Los instrumentos financieros que se aplicaran en la empresa cafetalera OVM SAC, deben ser manipulados por la persona encargada y capacitada, para de esta manera lograr los objetivos de largo plazo, de tal manera e identificar las estrategias

que le permitirán pronosticar dichos cambios que puedan afectar su capacidad para alcanzar los resultados que se adquiere lograr en un futuro.

Al evaluar las políticas establecidas de la empresa cafetalera OVM SAC, señala que éstas no han sido elaboradas con una visión de beneficio a largo plazo para la organización, si bien es cierto todas las estrategias están enfocadas para lograr la mejoría de la organización a un corto plazo.

Por lo tanto dependerá de la empresa enfocarse en su plan estratégico y alinearse en sus objetivos para lograr sus metas, ya que esto le permitirá crecer y posicionarse en el mercado, lo cual lograra que incremente su rentabilidad.

### 7.3. Plan estratégico

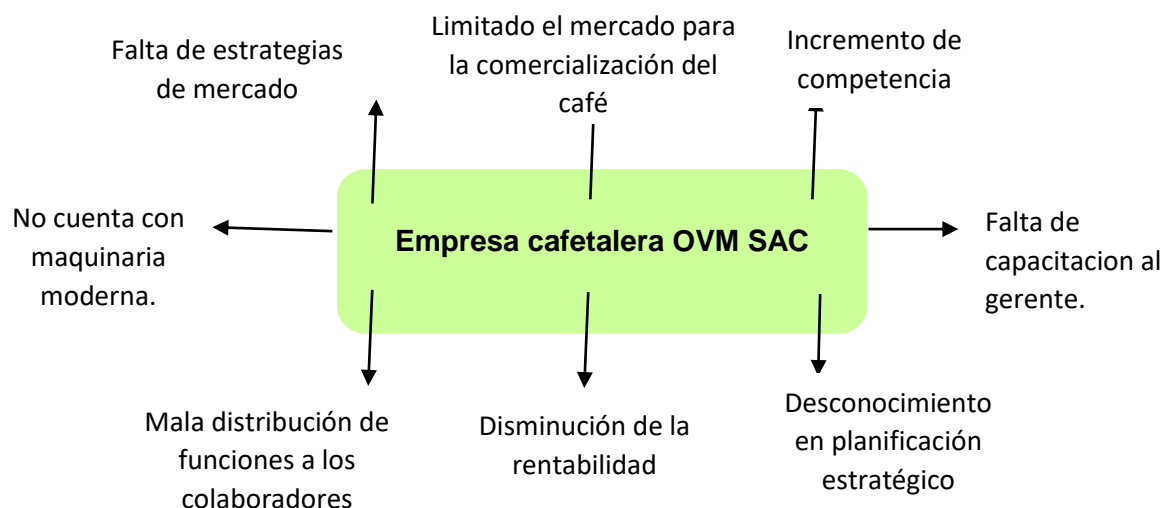
El plan estratégico es el mapa que orientará desde la situación actual a la empresa cafetalera OVM SAC, hasta dónde quiere llegar en un futuro.

### 7.4. Objetivo estratégico

De acorde a lo evaluado a los problemas que se presentan en la empresa cafetalera OVM SAC, se procedió a buscar la mejoría, lo cual conlleva a diseñar una figura donde detalle los problemas que se presentaron, por lo tanto permite indicar objetivos estratégicos.

#### 7.4.1. Problemas – Empresa cafetalera OVM SAC.

Figura N°12



## **7.5. Plan Operativo para incrementar la Rentabilidad de la Empresa Cafetalera OVM SAC Jaén - 2017**

### **7.5.1. Área de Administración - Organización y Control**

#### **- OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1**

Utilizar los recursos de manera eficiente para que la empresa cafetalera OVM SAC, crezca de manera ordenada y con una buena planificación.

#### **Justificación**

Después de haber analizado los problemas que viene atravesando la empresa cafetalera OVM SAC, se tomó la decisión de mejorar su Manual de funciones que le correspondería a cada colaborador de la organización lo cual esto funcionará de acorde a sus funciones que tiene cada uno, por lo tanto harán de un buen uso de los recursos.

#### **Objetivos específicos:**

- Evaluar los recursos si son suficientes para cumplir con los contratos acordados entre el proveedor y el cliente.
- Optimizar los mecanismos de control interno en la empresa cafetalera OVM SAC.

#### **Acciones:**

- Realizar de acorde a las metas indicadas un plan de asignación de recursos administrativos y operativos al inicio de cada periodo.
- Establecer un plan de remuneración e incentivos a los trabajadores, de esta manera poder lograr un mejor desempeño para alcanzar las metas, y mejorar la rentabilidad de la organización.

#### **Responsable:**

El responsable de dicha estrategia será el Gerente de la empresa cafetalera OVM SAC, al darle seguimiento y cumplir con lo que se está planteando.

## **- OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2**

Mejorar el ambiente organizacional de la empresa cafetalera OVM SAC.

### **Justificación:**

La problemática que atraviesa las áreas de la empresa cafetalera fueron las que más destacaron por los problemas que presentan, por ende es necesario restablecer las áreas administrativas.

### **Objetivos específicos:**

- Facilitar información confiable ya que esto le permitirá al gerente tomar buenas decisiones.
- Establecer al personal de acorde a sus capacidades, para de esta manera establecer sus funciones de acuerdo al perfil de cada colaborador de la organización.

### **Acciones:**

- Evaluar al personal cada tres meses su desempeño administrativo, ya que esto le permitirá al gerente analizar los cambios y así poder observar el rendimiento de cada uno.
- Definir con claridad el organigrama.
- Elaborar un manual de funciones interno para la empresa cafetalera OVM SAC.

### **Responsable:**

La persona encarga de ejecutar el objetivo plasmado será el Gerente y el Contador de la empresa cafetalera OVM SAC.

### **7.5.2. Área de Contabilidad**

#### **- OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1**

Evaluar constantemente el sistema contable de la empresa cafetalera OVM SAC.

#### **Justificación:**

Según los problemas existentes de la organización se basa en la falta de un sistema de información y una buena planificación para la toma de decisiones por parte del área de gerencia.

#### **Objetivos específicos:**

- Conciliar la información que maneja el área de gerencia con el área contable.
- Indicar los problemas que hay en diferentes áreas tanto administrativo como contable.
- Obtener una información confiable y oportuna.

#### **Acciones:**

- Analizar la rentabilidad a fin de año para la toma de decisiones en la empresa cafetalera OVM SAC.
- Aplicar los indicadores financieros para evaluar la rentabilidad de la organización.
- Evaluar constantemente los estados financieros de la empresa cafetalera OVM SAC.

#### **Responsable:**

La ejecución de dicho plan será realizado por el Contador de la empresa, ya que él será el responsable de llevar a cabo dicha ejecución.

### **7.5.3. Marco estratégico institucional**

#### **Misión**

Somos una empresa posicionada en la comercialización del café en la ciudad de Jaén, para el mercado interno y externo.

Contamos con la infraestructura adecuada, con maquinaria y equipos, acorde con el avance tecnológico. Damos el mejor servicio relacionado al procesamiento del café.

#### **Visión**

Fortalecerse como una empresa líder en el Perú, en la prestación de servicio y compra de café. De tal manera marcar una diferencia en el mercado por ofrecer un producto de calidad y a la vez obtener certificación de café orgánico para poder exportar directamente.

#### **Valores**

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Orden
- Honradez
- Lealtad

### **7.6. Análisis del contexto externo e interno**

#### **7.6.1. Análisis del contexto externo**

La empresa cafetalera OVM SAC, deberá evaluar a su competencia y ver cuáles son sus debilidades, asimismo ofrecer un producto de calidad, de tal manera poder desenvolverse en el mercado competitivo.

Desde esta perspectiva se busca modificar a la empresa cafetalera OVM SAC, con su entorno desde su respectiva propuesta.



### **7.6.2. Análisis del contexto interno**

En la empresa cafetalera OVM SAC, se ha identificado las amenazas por ende es necesario realizar un análisis interno de modo que permita a la empresa convertir dichas amenazas en oportunidades. Por lo tanto la empresa cafetalera OVM SAC, debe reducir sus debilidades y amenazas.

## 7.7. Matriz FODA

### FORTALEZAS

- La empresa cuenta con una ubicación estratégica, por la accesibilidad del 4to eje vial.
- La mano de obra con la que cuenta la empresa, es un talento humano calificado y conocedor en el rubro del café.
- La maquinaria que utiliza la empresa es de tecnología avanzada y de fácil manejo.
- La empresa cuenta con personal capacitado y calificado en las áreas respectivas.

### OPORTUNIDADES

- La empresa tiene la oportunidad de crecimiento en el mercado regional, por ser un mercado con un potencial de crecimiento alto, en donde se pueden crear nuevas relaciones con nuevos proveedores.
- El rubro del café cada vez se hace más grande y existen cada vez más oportunidades de negocios a nivel nacional e internacional.
- Cada vez existen más exigencias en este rubro y en el mercado, lo que exige a las empresas estar al día con certificaciones de procesos (café orgánico).

### FODA

### DEBILIDADES

- Las constantes fluctuaciones de los precios podrían provocar pérdidas a la empresa, cuando se realicen compras y ventas a consignación, por estar en un mercado cambiante, que limita para poder buscar precios competitivos.

### AMENAZAS

- El surgimiento de nuevos competidores, puesto que disminuiría la capacidad de comprar café en la zona.
- Las rivalidades que se dan entre las empresas, crea una competencia por pagar los precios más altos, lo cual incrementa el costo del café.
- La inseguridad en la zona, debido a que el oriente es una zona de riesgo, puede provocar pérdidas si surge un robo, en el momento que se transporta el café.
- Plagas que atacan a las plantaciones del cafeto, provoca la baja producción, por ende no se puede cumplir con los pedidos.

7.8. Organigrama funcional de la empresa OVM SAC



## **CAPÍTULO VIII**

### **REFERENCIAS**

## REFERENCIAS

- Cueva, M y Vargas. M. (2016). Programa de capacitación en servicios hoteleros para incrementar la rentabilidad del hostal el Recuerdo, Chepén 2015. Pimentel. Universidad Señor de Sipán de Chiclayo. Tesis de post grado. Disponible en:  
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3139/1/TESIS%20EDUARDO%20CUEVA-MANUEL%20VARGAS.pdf>
- Daza, J. (2016). *Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño*. Consultado en:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215001278>
- Díaz, A y Aguilar, J. (2015). Efecto de la gestión logística en la rentabilidad de la Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos Ninalac SAC del Distrito de Tongod – Cajamarca en el Periodo Enero-Junio 2015. Chiclayo. Disponible en:  
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3106/1/TESIS%20CHOQUEHUANCA%20CATAN%20MATILDE.pdf>
- Fernández, J.L. & Casado, M. (2008). *Contabilidad Financiera para Directivos*. (5ª edición). Madrid.
- Fernández, A. y Polar, J. (2017). Plan estratégico para la empresa Kalitex S.A.C., Arequipa 2017. Arequipa. Universidad Católica san Pablo. Disponible en:  
[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15389/1/FERN%C3%81NDEZ\\_BARREDA\\_ALE\\_KAL.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15389/1/FERN%C3%81NDEZ_BARREDA_ALE_KAL.pdf)
- García, F. (2016). *Impacto de las pymes en la economía Mexicana*. Disponible en:  
<https://www.uatx.mx/publicaciones/revistas/fcea/RI0712201605.pdf>
- Guitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera, Tercera edición, editorial Harla S.A., México, 2014.

Choquehuanca, M. (2015). Diseño de un sistema de control interno para mejorar la rentabilidad de la empresa Transportes Lucs EIRL en la ciudad de Jaén – 2015.Jaen. En contado:

[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/666/1/TL\\_AguilarPoemapeJose\\_DiazBustamanteAmalia.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/666/1/TL_AguilarPoemapeJose_DiazBustamanteAmalia.pdf)

López, M. & Hurtado, I. (2008). Modelo de costos y rentabilidad. (1°ed). Colombia: Universidad de Antioquia.

La revista Creación y Pensamiento – RCHD. (2016). Recuperado en:

<file:///C:/Users/Fabricio/Downloads/46371-1-164047-4-10-20170717.pdf>

Lira, J. (2014). *Empresas deben desarrollar estrategias innovadoras para optimizar capital de trabajo*. Consultado en:

<https://gestion.pe/economia/empresas-deben-desarrollar-estrategias-innovadoras-optimizar-capital-88814>

Molina, J. (2012). *Capital de Asociación de Mercado*. Ecuador. Editorial el Conejo, p. 326.

Mosquera. (2016). Liquidez– competitividad. Disponible en:

<http://www.elcomercio.com/actualidad/santiagomosquera-liquidez-competitividad-ecuador-economia.html>

Moncada, R. (2015). Diseño e implementación de un plan estratégico para la distribución y comercialización de resinas plásticas de la Empresa NUTEC Representaciones. Ecuador. Universidad de Guayaquil. Tesis pre grado Recuperadodesde:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11347/1/TESIS%20RICARDO%20ANTEPARA%20MONCADA.pdf>

Martínez, S y Vargas, Y. (2016). Diseño de un plan estratégico para la empresa CEMSI S.A.S, basado en la metodología de Balanced Scorecard. Cartagena de Indias. Cartagena. Tesis de post grado. Disponible en:

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3315/1/Proyecto%20de%20>

GradoDISE%20O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRAT%20GICO  
%20PARA%20LA%20EMPRESA%20CEMSI%20SAS%20BASADO%20EN%20  
LA%20METODOLOG%20DA%20DE%20BALANCED%20SCORECARD.  
pdf

Tanaka, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la toma de decisiones*. (1ª edición). Perú: Fondo Editorial PUCP.

Sánchez, B. (2012). *Análisis de rentabilidad de la empresa*. (5 ed.). España

Santos, L y Guzmán, N. (2015). *Calculo de rentabilidad de las Empresas y Distribuidoras Comercializadoras del Sector Energético regulado en Colombia para el periodo 2008 a 2012*. Colombia. Tesis post grado. Universidad de la Salle. Disponible en:

[http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/18138/81112216\\_2015.pdf?sequence=1](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/18138/81112216_2015.pdf?sequence=1)

Santos, C. (2016). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa de transportes Ave Fénix SAC*. Trujillo. Tesis post grado. Disponible en:

<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/7816/Tesis%20Maestr%C3%ADaX%20C%C3%A9sar%20E.%20Santos%20Gonz%C3%A1les.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pineda, L. (2012). *Efecto del tipo de cambio sobre la rentabilidad del productor de mora para exportación en el período del 2001 al 2010*. Guatemala. Universidad Rafael Landívar. Tesis post grado. Encontrado en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Teo-Luis.pdf>

Ponce, K y Panduro, R. (2017). *Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Barletta S.A*. Lima. Recuperado:

[http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/621985/5/Martell\\_PK.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/621985/5/Martell_PK.pdf)

Regalado, A. (2016). El Financiamiento y su Influencia en la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del Perú, caso de la empresa Navismar E.I.R.L. Chimbote, 2014. Chimbote. Encontrado en:  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/949/FINANCIAMIENTO\\_RENTABILIDAD\\_REGALADO\\_CHAUCA\\_ALICIA\\_SARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/949/FINANCIAMIENTO_RENTABILIDAD_REGALADO_CHAUCA_ALICIA_SARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



## **ANEXOS**

### **Anexo N° 01: Guía de Observación**

**Objetivo:** Identificar la problemática y las necesidades que afectan a la empresa cafetalera OVM SAC.

**Observación realizada por:**

Delion Mas Mauricio Pierre Ramon

**Fecha de ejecución:** 11-06-2018

**Lugar del trabajo de campo realizado:** Jaén

<b>N°</b>	<b>Aspectos a observar</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	Conocen en que consiste plan estratégico		
2	¿El personal administrativo que labora en la empresa es permanente?		
3	¿La empresa cuenta con un manual de funciones?		
4	¿Cuál es su grado de instrucción (Gerente)? a) Primaria. b) Secundaria. c) Técnica. d) Superior.		
5	El personal del área de planta conoce las funciones y responsabilidades relacionadas a su puesto.		
6	¿Está satisfecho con las utilidades de la empresa?		
7	¿Cree usted que con un plan estratégico incrementará la rentabilidad?		
9	¿Cómo gerente está satisfecho con los resultados que obtenido la compañía en los últimos años?		

## **Anexo N° 02: Entrevista al Gerente**

**Objetivo:** Obtener información sobre el plan estratégico que utilizan en la empresa para incrementar la rentabilidad.

**Cargo:** Gerente

**Fecha:** 11-06-2018

1. ¿Considera usted que establecer un plan estratégico mejoraría la rentabilidad de la compañía?
2. ¿Ha incrementado un plan de acción para convertir las debilidades, amenazas en fortalezas y oportunidades?
3. ¿La empresa cafetalera OVM SAC cuenta con control interno?
4. ¿Los trabajadores de la empresa OVM SAC cuentan con tareas específicas?
5. ¿Cómo considera usted los niveles de rentabilidad que genera la empresa OVM SAC?
6. ¿En qué nivel se presenta la liquidez? ¿Considera usted que ha aumentado o disminuido en los últimos dos años?
7. ¿Ha asistido usted a programas de capacitación?
8. ¿Qué estrategias realiza la empresa para obtener su cartera de clientes?
9. ¿La empresa cuenta con Visión, misión, objetivos y FODA?
10. Conoce Ud. ¿Alguna herramienta de control que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa cafetalera OVM SAC?

### **Anexo N° 03: Encuesta**

**Objetivo:** Conocer su situación actual y proponer un plan estratégico.

**Cargo:** Colaboradores

**Fecha:** 11-06-2018

1. ¿Se realiza el análisis a los estados financieros después de cada ejercicio contable?
2. ¿Se elaboran proyecciones de ventas?
3. ¿La implementación de un sistema de trabajo por resultados aumentará los ingresos de la empresa?
4. ¿Dentro de los objetivos del plan estratégico es de vital importancia evaluar el mercado?
5. ¿Dentro del mercado donde actúa la empresa es necesario el manejo de instrumentos financieros?
6. ¿Un sistema de valorización de existencias facilitaría un mejor rendimiento económico?

## **ESTADOS FINANCIEROS EMPRESA CAFETALERA OVM SAC**

**2016-2017**

**Anexo N° 04**

### **ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC 2016-2017.**

<b>ACTIVO</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
CAJA Y BANCOS	214,728.35	297,801.73
CUENTAS POR COBRAR	99,903.88	109,352.00
INTERESES DIFERIDOS	25,735.70	48,664.05
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>340,367.92</b>	<b>455,817.78</b>
INM.MAQ. Y EQUIPO	133,904.62	8,788.00
VALORIZACION ADICIONAL	155,000.00	155,000.00
DEPRECIACION ACUMULADA	19,046.52	7,520.97
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>307,951.14</b>	<b>171,308.97</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>648,319.06</b>	<b>627,126.75</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
TRIBUTOS POR PAGAR	11,402.50	12,167.92
REMUNERACIONES	18,290.10	15,630.00
PROVEEDORES	80,456.10	103,464.86
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>110,148.70</b>	<b>131,262.77</b>
PRESTAMOS A CORTO PLAZO	109,213.00	218,763.00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>109,213.00</b>	<b>218,763.00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>219,361.70</b>	<b>350,025.77</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL	77,049.00	77,049.00
RESERVAS	43,935.07	36,546.69
RESULTADOS ACUMULADOS	136,763.35	44,110.92
RESULTADOS DEL EJERCICIO	55,964.04	104,352.43
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>313,711.47</b>	<b>262,059.04</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>533,073.16</b>	<b>612,084.81</b>

Anexo N° 05

**ESTADOS DE RESULTADOS EMPRESA CAFETALERA OVM SAC**  
**2016-2017**

PERIODO	2017	2016
VENTAS	1,232,409.77	2,405,881.65
COSTO DE VENTAS	-987,410.64	-2,079,166.57
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>244,999.13</b>	<b>326,715.07</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	-68,135.81	-55,072.36
GASTOS DE VENTA	-110,097.72	-118,208.53
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>66,765.60</b>	<b>153,434.18</b>
INGRESOS EXCEPCIONALES	67,127.00	26.90
INGRESOS FINANCIEROS	3,018.37	18,140.24
INGRESOS DIVERSOS	2,600.00	-
GASTOS FINANCIEROS	-40,608.82	-41,670.84
CARGAS EXCEPCIONALES	-28,900.00	-
<b>UTILIDAD ANTES DEL REI DEL EJERCICIO</b>	<b>70,002.15</b>	<b>129,930.48</b>
RESERVA LEGAL	-7,388.39	-13,462.13
IMPUESTO A LA RENTA	-6,649.55	-12,115.92
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>55,964.22</b>	<b>104,352.43</b>

## ESTADOS FINANCIEROS EMPRESA CAFETALERA OVM SAC

### Anexo N° 06

#### ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC

ACTIVO	2017	%	2016	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
CAJA Y BANCOS	214,728.35	33.12%	297,801.73	47.49%
CUENTAS POR COBRAR	99,903.88	15.41%	109,352.00	17.44%
INTERESES DIFERIDOS	25,735.70	3.97%	48,664.05	7.76%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>340,367.92</b>	<b>52.50%</b>	<b>455,817.78</b>	<b>72.68%</b>
INM.MAQ. Y EQUIPO	133,904.62	20.65%	8,788.00	1.40%
VALORIZACION ADICIONAL	155,000.00	23.91%	155,000.00	24.72%
DEPRECIACION ACUMULADA	19,046.52	2.94%	7,520.97	1.20%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>307,951.14</b>	<b>47.50%</b>	<b>171,308.97</b>	<b>27.32%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>648,319.06</b>	<b>100%</b>	<b>627,126.75</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
TRIBUTOS POR PAGAR	11,402.50	2.14%	12,167.92	1.99%
REMUNERACIONES	18,290.10	3.43%	15,630.00	2.55%
PROVEEDORES	80,456.10	15.09%	103,464.86	16.90%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>110,148.70</b>	<b>20.66%</b>	<b>131,262.77</b>	<b>21.45%</b>
PRESTAMOS A CORTO PLAZO	109,213.00	20.49%	218,763.00	35.74%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>109,213.00</b>	<b>20.49%</b>	<b>218,763.00</b>	<b>35.74%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>219,361.70</b>	<b>41.15%</b>	<b>350,025.77</b>	<b>57.19%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL	77,049.00	14.45%	77,049.00	12.59%
RESERVAS	43,935.07	8.24%	36,546.69	5.97%
RESULTADOS ACUMULADOS	136,763.35	25.66%	44,110.92	7.21%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	55,964.04	10.50%	104,352.43	17.05%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>313,711.47</b>	<b>58.85%</b>	<b>262,059.04</b>	<b>42.81%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>533,073.16</b>	<b>100%</b>	<b>612,084.81</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dpto. de contabilidad.

Anexo N°07

ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DEL ESTADO  
DE RESULTADO DE LA EMPRESA CAFETALERA  
OVM SAC

PERIODO	2017	%	2016	%
VENTAS	1,232,409.77	100%	2,405,881.65	100%
COSTO DE VENTAS	-987,410.64	-80.12%	-2,079,166.57	-86.42%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>244,999.13</b>	<b>19.88%</b>	<b>326,715.07</b>	<b>13.58%</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	-68,135.81	-5.53%	-55,072.36	-2.29%
GASTOS DE VENTA	-110,097.72	-8.93%	-118,208.53	-4.91%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>66,765.60</b>	<b>5.42%</b>	<b>153,434.18</b>	<b>6.38%</b>
INGRESOS EXCEPCIONALES	67,127.00	5.45%	26.90	0.00%
INGRESOS FINANCIEROS	3,018.37	0.24%	18,140.24	0.75%
INGRESOS DIVERSOS	2,600.00	0.21%	-	-
GASTOS FINANCIEROS	-40,608.82	-3.30%	-41,670.84	-1.73%
CARGAS EXCEPCIONALES	-28,900.00	-2.34%	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DEL REI DEL EJERCICIO</b>	<b>70,002.15</b>	<b>5.68%</b>	<b>129,930.48</b>	<b>5.40%</b>
RESERVA LEGAL	-7,388.39	-0.60%	-13,462.13	-0.56%
IMPUESTO A LA RENTA	-6,649.55	-0.54%	-12,115.92	-0.50%
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>55,964.22</b>	<b>4.54%</b>	<b>104,352.43</b>	<b>4.34%</b>

Fuente:Informacion proporcionada por la empresa cafetalera OVM SAC.

Elaboracion: El propio autor.



## ESTADOS FINANCIEROS EMPRESA CAFETALERA OVM SAC

Anexo N° 08

### ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC

ACTIVO	2017	2016	VARIACION ABSOLUTA	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
CAJA Y BANCOS	214,728.35	297,801.73	-83,073.38	-27.90%
CUENTAS POR COBRAR	99,903.88	109,352.00	-9,448.12	-8.64%
INTERESES DIFERIDOS	25,735.70	48,664.05	-22,928.35	-47.12%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>340,367.92</b>	<b>455,817.78</b>	<b>-115,449.86</b>	<b>-25.33%</b>
INM.MAQ. Y EQUIPO	133,904.62	8,788.00	125,116.62	1423.72%
VALORIZACION ADICIONAL	155,000.00	155,000.00	-	0.00%
DEPRECIACION ACUMULADA	19,046.52	7,520.97	11,525.56	153.25%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>307,951.14</b>	<b>171,308.97</b>	<b>136,642.18</b>	<b>79.76%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>648,319.06</b>	<b>627,126.75</b>	<b>21,192.32</b>	<b>3.38%</b>
<b>PASIVO</b>			-	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			-	
TRIBUTOS POR PAGAR	11,402.50	12,167.92	-765.42	-6.29%
REMUNERACIONES	18,290.10	15,630.00	2,660.10	17.02%
PROVEEDORES	80,456.10	103,464.86	-23,008.76	-22.24%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>110,148.70</b>	<b>131,262.77</b>	<b>-21,114.08</b>	<b>-16.09%</b>
PRESTAMOS A CORTO PLAZO	109,213.00	218,763.00	-109,550.00	-50.08%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>109,213.00</b>	<b>218,763.00</b>	<b>-109,550.00</b>	<b>-50.08%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>219,361.70</b>	<b>350,025.77</b>	<b>-130,664.08</b>	<b>-37.33%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			-	
CAPITAL	77,049.00	77,049.00	-	0.00%
RESERVAS	43,935.07	36,546.69	7,388.39	20.22%
RESULTADOS ACUMULADOS	136,763.35	44,110.92	92,652.43	210.04%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	55,964.04	104,352.43	-48,388.38	-46.37%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>313,711.47</b>	<b>262,059.04</b>	<b>51,652.43</b>	<b>19.71%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>533,073.16</b>	<b>612,084.81</b>	<b>-79,011.65</b>	<b>-12.91%</b>

Fuente:Informacion proporcionada por la empresa cafetalera OVM SAC.

Elaboracion: El propio autor.

Anexo N°09

ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DEL  
ESTADO DE RESULTADO DE LA EMPRESA  
CAFETALERA OVM SAC

PERIODO	2017	2016	VARIACION ABSOLUTA	%
VENTAS	1,232,409.77	2,405,881.65	-1,173,471.88	-49%
COSTO DE VENTAS	-987,410.64	-2,079,166.57	-1,091,755.94	52.51%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>244,999.13</b>	<b>326,715.07</b>	<b>-81,715.94</b>	<b>-25.01%</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	-68,135.81	-55,072.36	13,063.46	-23.72%
GASTOS DE VENTA	-110,097.72	-118,208.53	8,110.82	-6.86%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>66,765.60</b>	<b>153,434.18</b>	<b>86,668.58</b>	<b>56.49%</b>
INGRESOS EXCEPCIONALES	67,127.00	26.90	-67,100.10	-249443%
INGRESOS FINANCIEROS	3,018.37	18,140.24	15,121.86	83.36%
INGRESOS DIVERSOS	2,600.00	-	-2,600.00	2600%
GASTOS FINANCIEROS	-40,608.82	-41,670.84	-1,062.02	2.55%
CARGAS EXCEPCIONALES	-28,900.00	-	28,900.00	28900%
<b>UTILIDAD ANTES DEL DEL EJERCICIO</b>	<b>70,002.15</b>	<b>129,930.48</b>	<b>59,928.33</b>	<b>46.12%</b>
RESERVA LEGAL	-7,388.39	-13,462.13	-6,073.75	45.12%
IMPUESTO A LA RENTA	-6,649.55	-12,115.92	-5,466.37	45.12%
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>55,964.22</b>	<b>104,352.43</b>	<b>-48,388.21</b>	<b>-46.37%</b>

Fuente:Informacion proporcionada por la empresa cafetalera OVM SAC.

Elaboracion: El propio autor.

## Anexo N° 10

### VALIDACIÓN CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (Contador Público Colegiado – Magister – Doctor)

Solicito apoyo de su paciencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre el instrumento de la Tesis: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC., JAEN-2017**

Para alcanzar este objetivo se ha seleccionado como experto en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

#### I. DATOS DEL EXPERTO

NOMBRE: DELAIDA KARLA HUANANI JIMENEZ  
 GRADO ACADÉMICO: CONTADORA PÚBLICA  
 TIEMPO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: 4 AÑOS  
 CARGO ACTUAL: CONTADORA PÚBLICA

#### II. DATOS DEL TESISISTA

NOMBRES: HAURICIO PIERRE R. DE LION HAS  
 INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN: INSTRUMENTO PARA DETERMINAR UN PLAN  
 ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA  
 OVM SAC., JAÉN – 2017.

TA : Total mente de acuerdo  
 A : Acuerdo  
 I : Indiferente  
 D : Desacuerdo  
 TD : Total mente desacuerdo

Aspectos que deben ser evaluados	TA	A	I	D	TD
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>					
¿Considera usted que establecer un plan estratégico mejoraría la rentabilidad de la compañía?	X				
Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
¿Ha incrementado un plan de acción para convertir las debilidades, amenazas en fortalezas y oportunidades?	X				
¿La empresa cafetalera OVM SAC cuenta con control interno?	X				
¿Los trabajadores de la empresa OVM SAC cuentan con tareas específicas?	X				
¿Cómo considera usted los niveles de rentabilidad que genera la empresa OVM SAC?	X				
¿En qué nivel se presenta la liquidez? ¿Considera usted que ha aumentado o disminuido en los últimos dos años?	X				
¿Ha asistido usted a programas de capacitación?	X				
¿Qué estrategias realiza la empresa para obtener su cartera de clientes?	X				
¿La empresa cuenta con Visión, misión, objetivos y FODA?	X				
Conoce Ud. ¿Alguna herramienta de control que permita el cumplimiento de los objetivos de la	X				

empresa cafetalera OVM SAC?					
¿El personal administrativo que labora en la empresa es permanente?	X				
¿La empresa cuenta con un manual de funciones?	X				
<b>RENTABILIDAD</b>					
El sistema de gestión propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones. A poblaciones homogéneas	X				
¿Se realiza el análisis a los estados financieros después de cada ejercicio contable?	X				
¿Se elaboran proyecciones de ventas?	X				
¿La implementación de un sistema de trabajo por resultados aumentará los ingresos de la empresa?	X				
¿Por el mercado donde actúa la empresa es necesario el manejo de instrumentos financieros?	X				
¿Un sistema de valorización de existencias facilitaría un mejor rendimiento económico?	X				
¿Cree usted que con un plan estratégico incrementará la rentabilidad?	X				
¿Cómo gerente está satisfecho con los resultados que obtenido la compañía en los últimos años?	X				

Mucho le voy agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquier de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

El instrumento es apto para ser aplicado a la población sujeta de estudio.
--

Validado por el Mg.

Especializado:

Tiempo de experiencia profesional:

Cargo actual:

  
 .....  
 Dianita K. Huamán Jiménez  
 .....  
 CONTADORA PÚBLICA  
 Firma del Experto

DNI 46972271

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Título de tesis: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC., JAEN-2017"**

Nombre del estudiante: **Delion Mas Mauricio Pierre Ramon**

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (x) en el casillero correspondiente

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto	X				
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	X				
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones	X				
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado el test-retest (piloto)	X				
6	Control de Sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas	X				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando técnica de lo general a lo particular.	X				
8	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema	X				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado		X			

Observaciones: Ninguno

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.

Fecha: 27/06-2018

*Dianita K. Huamán Jiménez*  
 CONTADORA PÚBLICA

Firma del experto  
 DNI 46972232



## ANEXO N° 11

### VALIDACIÓN CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (Contador Público Colegiado – Magister – Doctor)

Solicito apoyo de su paciencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre el instrumento de la Tesis: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC., JAÉN-2017**

Para alcanzar este objetivo se ha seleccionado como experto en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

#### I. DATOS DEL EXPERTO

NOMBRE: MARIA ELENA SANZ ALDANA

GRADO ACADÉMICO: CONTADOR P. PÚBLICO

TIEMPO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: 15 AÑOS

CARGO ACTUAL: CONTADOR GENERAL

#### II. DATOS DEL TESISTA

NOMBRES:

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN: INSTRUMENTO PARA DETERMINAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC., JAÉN – 2017.

TA : Total mente de acuerdo  
A : Acuerdo  
I : Indiferente  
D : Desacuerdo  
TD : Total mente desacuerdo

Aspectos que deben ser evaluados	TA	A	I	D	TD
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>					
¿Considera usted que establecer un plan estratégico mejoraría la rentabilidad de la compañía?	X				
Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
¿Ha incrementado un plan de acción para convertir las debilidades, amenazas en fortalezas y oportunidades?	X				
¿La empresa cafetalera OVM SAC cuenta con control interno?	X				
¿Los trabajadores de la empresa OVM SAC cuentan con tareas específicas?		X			
¿Cómo considera usted los niveles de rentabilidad que genera la empresa OVM SAC?		X			
¿En qué nivel se presenta la liquidez? ¿Considera usted que ha aumentado o disminuido en los últimos dos años?	X				
¿Ha asistido usted a programas de capacitación?		X			
¿Qué estrategias realiza la empresa para obtener su cartera de clientes?		X			
¿La empresa cuenta con Visión, misión, objetivos y FODA?	X				
Conoce Ud. ¿Alguna herramienta de control que permita el cumplimiento de los objetivos de la	X				

empresa cafetalera OVM SAC?					
¿El personal administrativo que labora en la empresa es permanente?	X				
¿La empresa cuenta con un manual de funciones?	X				
<b>RENTABILIDAD</b>					
El sistema de gestión propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones. A poblaciones homogéneas	X				
¿Se realiza el análisis a los estados financieros después de cada ejercicio contable?		X			
¿Se elaboran proyecciones de ventas?		X			
¿La implementación de un sistema de trabajo por resultados aumentará los ingresos de la empresa?	X				
¿Por el mercado donde actúa la empresa es necesario el manejo de instrumentos financieros?		X			
¿Un sistema de valorización de existencias facilitaría un mejor rendimiento económico?	X				
¿Cree usted que con un plan estratégico incrementará la rentabilidad?	X				
¿Cómo gerente está satisfecho con los resultados que obtenido la compañía en los últimos años?		X			

Mucho le voy agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquier de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

El instrumento es apto para ser aplicado a la población sujeta de estudio.
--

Validado por el Mg.

Especializado:

Tiempo de experiencia profesional:

Cargo actual:

*[Firma]*  
CPC María Elena Sanz Aldana  
Mat. 04 - 2456

Firma del Experto

DNI 42667924

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Título de tesis: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC., JAEN-2017"**

Nombre del estudiante: **Delion Mas Mauricio Pierre Ramon**

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (x) en el casillero correspondiente

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto		X			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	X				
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones	X				
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado el test-retest (piloto)	X				
6	Control de Sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas	X				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando técnica de lo general a lo particular.		X			
8	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de Información	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	X				

Observaciones: NINGUNO

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.

Fecha: 14-02-2018

*[Firma]*  
 CPC María Elena Sanz Páez  
 Mat. 04 - 2456

Firma del experto  
 DNI 42667924



## ANEXO N° 12

### VALIDACIÓN CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (Contador Público Colegiado – Magister – Doctor)

Solicito apoyo de su paciencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre el instrumento de la Tesis: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC., JAÉN-2017**

Para alcanzar este objetivo se ha seleccionado como experto en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

**I. DATOS DEL EXPERTO**

NOMBRE: Mitchel Omar Mpluguez Osorio  
 GRADO ACADÉMICO: Contador Público  
 TIEMPO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: 15 años  
 CARGO ACTUAL: Contador General

**II. DATOS DEL TESISISTA**

NOMBRES:

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN: INSTRUMENTO PARA DETERMINAR UN PLAN  
 ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA  
 OVM SAC., JAÉN – 2017.

TA : Total mente de acuerdo  
 A : Acuerdo  
 I : Indiferente  
 D : Desacuerdo  
 TD : Total mente desacuerdo

Aspectos que deben ser evaluados	TA	A	I	D	TD
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>					
¿Considera usted que establecer un plan estratégico mejoría la rentabilidad de la compañía?	X				
Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
¿Ha incrementado un plan de acción para convertir las debilidades, amenazas en fortalezas y oportunidades?	X				
¿La empresa cafetalera OVM SAC cuenta con control interno?	X				
¿Los trabajadores de la empresa OVM SAC cuentan con tareas específicas?		X			
¿Cómo considera usted los niveles de rentabilidad que genera la empresa OVM SAC?		X			
¿En qué nivel se presenta la liquidez? ¿Considera usted que ha aumentado o disminuido en los últimos dos años?	X				
¿Ha asistido usted a programas de capacitación?	X				
¿Qué estrategias realiza la empresa para obtener su cartera de clientes?	X				
¿La empresa cuenta con Visión, misión, objetivos y FODA?	X				
Conoce Ud. ¿Alguna herramienta de control que permita el cumplimiento de los objetivos de la	X				

empresa cafetalera OVM SAC?	X				
¿El personal administrativo que labora en la empresa es permanente?	X				
¿La empresa cuenta con un manual de funciones?	X				
<b>RENTABILIDAD</b>					
El sistema de gestión propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones. A poblaciones homogéneas	X				
¿Se realiza el análisis a los estados financieros después de cada ejercicio contable?	X				
¿Se elaboran proyecciones de ventas?	X				
¿La implementación de un sistema de trabajo por resultados aumentará los ingresos de la empresa?	X				
¿Por el mercado donde actúa la empresa es necesario el manejo de instrumentos financieros?	X				
¿Un sistema de valorización de existencias facilitaría un mejor rendimiento económico?	X				
¿Cree usted que con un plan estratégico incrementará la rentabilidad?	X				
¿Cómo gerente está satisfecho con los resultados que obtenido la compañía en los últimos años?	X				

Mucho le voy agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquier de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

El instrumento es apto para ser aplicado a la población sujeta de estudio.
--

Validado por el Mg.

Especializado: *Costos y tributación*  
Tiempo de experiencia profesional: *15 años*  
Cargo actual: *Contador*  
Mg. CPC. Wilber Omar Maluque García  
CONTADOR PÚBLICO  
MAT. 02-7162  
.....  
Firma del Experto  
DNI 41095276

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Título de tesis: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC., JAEN-2017"**

Nombre del estudiante: **Delion Mas Mauricio Pierre Ramon**

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (x) en el casillero correspondiente

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto	X				
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	X				
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones	X				
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado el test-retest (piloto)		X			
6	Control de Sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas	X				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando técnica de lo general a lo particular.	X				
8	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de Información	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema	X				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	X				

Observaciones: NINGUNO

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.

Fecha: 22-06-2018

*Mg. CPC. Wilder Omar Malquiza Carpio*  
**CONTADOR PÚBLICO**  
 MAT. 02-7162

Firma del experto  
 DNI

### Anexo N°13

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE INFORME DE TESIS

**Nombre Del Estudiante:** Delion Mas Mauricio Pierre Ramon

**Facultad/Escuela:** Escuela Profesional de Contabilidad

<b>Título del trabajo de investigación</b>	Propuesta de un Plan Estratégico para Incrementar la Rentabilidad de la Empresa Cafetalera OVM SAC., Jaen-2017.
<b>Formulación del problema</b>	¿Cómo incrementar la rentabilidad de la empresa cafetalera OVM SAC., Jaén - 2017?
<b>Hipótesis</b>	Si se propone un Plan Estratégico, entonces incrementará la Rentabilidad de la empresa Cafetalera OVM SAC.
<b>Objetivo general</b>	Determinar un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa Cafetalera OVM SAC., Jaén - 2017”
<b>Objetivos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Analizar el plan estratégico de la empresa cafetalera OVM SAC, para incrementar su rentabilidad.</li><li>- Diagnosticar el nivel de rentabilidad de la empresa cafetalera OVM SAC.</li><li>- Proponer un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa Cafetalera OVM SAC., Jaén - 2017”</li></ul>

<b>Población y muestra</b>	<p><b>Población:</b></p> <p>La empresa cafetalera OVM SAC tomó como población a 14 colaboradores del área administrativa y operarios.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>La muestra representativa será de 14 colaboradores, la misma que tiene la población por ser una muestra pequeña y es manejable.</p>
<b>Variables</b>	<p><b>Variable Independiente:</b></p> <p>Plan Estratégico</p> <p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>Rentabilidad</p>

## **ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS**

Yo, Jaime Laramie Castañeda Gonzales, Docente del curso de Desarrollo del Proyecto de Investigación, y revisor del trabajo académico (Tesis) titulado:

### **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM S.A.C., JAÉN - 2017.**

Del Bachiller de la Escuela Profesional de Contabilidad;

### **DELION MAS MAURICIO RAMON**

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud 21 %, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencias irrelevantes que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 2 de febrero del 2018



Mg. Jaime Laramie Castañeda Gonzales  
Docente



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

DELION MAS, MAURICIO RAMÓN

D.N.I. : 10528489

Domicilio : Jr.9 de octubre 487 cesar vallejo

Teléfono : Fijo : .....

Móvil : 976301089

E-mail : Mauricio.delion@ovm.com.pe

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

☒ Tesis de Pregrado

Facultad : Ciencias Empresariales

Escuela : Profesional de Contabilidad

Carrera : Contabilidad

Título : Contador Público

☐ Tesis de Post Grado

☐ Maestría

☐ Doctorado

Grado : .....

Mención : .....

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

DELION MAS, MAURICIO RAMÓN

Título de la tesis: PROPUESTA DE UN PLAN ESTATEGICO PARA  
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA  
OVM SAC., JAÉN-2017

Año de publicación : 2018

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : .....

Fecha : 23/01/19...

10528489



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
EP DE CONTABILIDAD

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

**DELION MAS MAURICIO PIERRE RAMON**

INFORME TITULADO:

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR  
LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAFETALERA OVM SAC.,  
JAEN-2017**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

**CONTADOR PÚBLICO**

---

SUSTENTADO EN FECHA: 28/01/2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN